

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond
Ettevõtte majanduse instituut

Kaarel Variksaar

**TOOTMISTÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE
DRAKA KEILA CABLES NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ 2013. a.

Juhtimise õppetooli juhataja

(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevaid andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE OLEMUS, ARENGUD JA ERIPÄRAD	7
1.1. Töösoorituse juhtimise olemus ja arengusuunad ettevõtetes	7
1.2. Ametikohtade ja töösoorituse hindamise näitajad, meetodid ja tegurid	12
1.3. Töötasustamise süsteemid ja nende spetsiifika tootmistöölisel	19
2. DRAKA KEILA KAABLITEHASE TOOTMISTÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA SELLE TÄIUSTAMISE VÕIMALUSED	28
2.1. Draka Keila Kaablitehase üldiseloostus ja uurimismetoodika	28
2.2. Draka Keila Kaablitehase tootmistöölise ametikohtade ja töösoorituse hindamine ja töötasustamine	32
2.3. Draka Keila Kaablitehase tootmistöölise rahulolu töösoorituse juhtimisega.....	37
2.4. Draka Keila Kaablitehase tootmistöölise töösoorituse juhtimise süsteemi arendamise võimalused	50
KOKKUVÕTE	54
VIIDATUD ALLIKAD	58
LISAD	61
Lisa 1. Draka Keila Kaablitehase tootmistöölise ankeetküsitluse ankeet.....	61
Lisa 2. Draka Keila Kaablitehase töölisega läbiviidud ankeetküsitluse tulemused 2013. aastal.....	63
Lisa 3. Draka Keila Kaablitehase töölisega läbiviidud intervjuu küsimustik ja süstematiseeritud vastused	65
Lisa 4. Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide ja tehasejuhiga läbi viidud intervjuude küsimustik ja süstematiseeritud vastused.	70

Lisa 5. Draka Keila Kaablitehase personalijuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused.....	75
SUMMARY	78

SISSEJUHATUS

Tootmisettevõtete üheks oluliseks juhtimise instrumendiks on tööliste töösoorituse juhtimine, mis koosneb ametikohtade ja töösoorituse hindamisest ning töötasustamisest. Ettevõtted loovad väärtust erinevatele huvigruppidele, millest üks olulisemaid on töötajad kuna just töötajate töösoorituse kaudu luuakse tootele lisandväärtust. Küsimus ei ole niivõrd töösoorituse tasemes ja töötasu suuruses vaid töötajate pingutuses ning selle eest saadavas õiglase töötasu suuruses.

Selge ja läbipaistev töötajate töösoorituse hindamissüsteem peaks olema tänapäeval iga ettevõtte loomulik osa. Kui ettevõttel on töösoorituse hindamissüsteem täpselt kirjeldamata ja töötasu arvutamise alused töötajatega täpselt kokkuleppimata, ei saa töötajad täpselt aru, mis alustel nende töösooritust hinnatakse. Sellest tulenevalt on töötajad rahulolematud, kuna töötasu maksmise alused tunduvad ebaõiglasena. Õiglane ja läbipaistev töötasustamise süsteem suurendab töötajate rahuolu, aitab tagada töötasu üle otsustajate võrdset suhtumist kõikidesse töötajatesse ning toetab ettevõtte eesmärkide saavutamist.

Töötajate töösoorituse hindamine ja töötasustamine on ettevõtte jaoks suur väljakutse ning on seotud autori igapäeva tööga. Antud bakalaureusetöös keskendub autor Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste töösoorituse juhtimise käsitlemisele ja selle toimivusele. Bakalaureusetöö eesmärgiks on täiustada Draka Keila Kaablitehase tööliste töösoorituse juhtimissüsteemi meetoodilisi aluseid. Bakalaureusetöö eesmärgi realiseerimiseks püstitab autor järgmised uurimisülesanded.

1. Analüüsida töötajate töösoorituse juhtimise teoreetilisi käsitlusi ja nende arenguid.
2. Analüüsida tootmistööliste ametikohtade- ja töösoorituse hindamise ning töötasustamise süsteeme teaduskirjanduse põhjal.
3. Töötada välja uurimismetoodika Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste ametikohtade ja töösoorituse hindamise ning töötasustamise süsteemi uurimiseks.

4. Selgitada välja Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise kriteeriumid ja nendega rahulolu ning teha ettepanekuid nende täiustamiseks.
5. Anda hinnang Draka Keila Kaablitehase töölistele rakendatavale töötasustamise süsteemile ja teha ettepanekud töötasustamise süsteemi täiustamiseks.

Teoreetiliste uurimisülesannete realiseerimiseks kasutas autor antud teemaga seotud raamatuid ja teaduslikke artikleid. Uurimismetoodikana kasutati Draka Keila Kaablitehase dokumentide analüüsi, tootmistööliste küsitlusi ja intervjuusid nii tootmistöölistega kui ka teatud juhtkonna liikmetega.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Teoriast ja empiirilisest osast kus teooria osa koosneb kolmest alapeatükist ja empiiriline osa neljast alapeatükist. Teooria osa esimeses alapeatükis keskendub autor tootmistööliste töösoorituse juhtimise aspektide käsitlemisele ja töösoorituse hindamise ning töötasustamise arengusuundadele. Teises alapeatükis keskendub autor tööliste ametikohtade, töösoorituse ja töötasustamise hindamise näitajatele ning meetoditele. Kolmandas alapeatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse töötasustamise süsteemi, nende spetsiifikat tootmistöölistel ning nende rakendamisega kaasnevaid probleeme.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis analüüsib autor Draka Keila Kaablitehase üldist tegevust, ettevõtte struktuuri, tootmistööliste töösoorituse juhtimissüsteemi ning uurimismetoodikat. Teises alapeatükis Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste ametikohtade hindamisprotsessi ja metoodikat. Kolmandas alapeatükis Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste töösoorituse hindamise ja tulemustasustamise põhimõtteid ning neljandas alapeatükis analüüsib töö autor töösoorituse juhtimise ja töötasustamise süsteemi arendamise võimalusi.

Bakalaureusetöö autor tänab kõiki Draka Keila Kaablitehase töötajaid, kes antud töö koostamiseks uurimistöös osalesid ning suured tänud juhendaja professor Kulno Türgile.

1. TÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE OLEMUS, ARENGUD JA ERIPÄRAD

1.1. Töösoorituse juhtimise olemus ja arengusuunad ettevõtetes

Seoses tihenunud konkurentsiga kaupade ja teenuste turul, on ettevõtete üheks suurimaks väljakutseks jätkuvalt töötajate töösoorituse tõhustamine ja selle läbi ettevõtte efektiivsuse kasvatamine. Ettevõtete edukust mõjutab suurel määral juhtide oskus töötajatega ümber käia, neid motiveerida, nende töösoorituse taset tõsta ja hoida. Kuna töötajate töösoorituse tase on otseselt seotud ettevõtte kuludega, on antud teemale hakatud pöörama järjest rohkem tähelepanu. Töösoorituse juhtimine on üks ettevõtte strateegilise juhtimise komponente, mille tulemused annavad võimaluse hinnata ressursside kasutamise efektiivsust ja samuti organisatsiooni tulemuslikkust tervikuna (San *et al.* 2012: 213). Töösoorituse juhtimine on pidev protsess tegeliku töösoorituse väljaselgitamiseks, hindamiseks, mõõtmiseks ja ettevõtte tööliste töösoorituse arendamiseks, tagamaks ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist (Haines, St-Onge 2012: 1159).

Paljudel ettevõtetel on loodud töösoorituse juhtimise süsteem, mille peamiseks eesmärgiks on toetada tööliste töösoorituse parandamist. Lisaks on oluline motiveerida töötajaid pingutama soovitud eesmärgi suunas, toetada töötajate oskuste arendamist, toetada loodud töökultuuri, piiritleda nõuded edutamiseks, aidata otsustada inimeste üle kellel on puudulik töösooritus ning toetada äristrateegiate elluviimist (Bayat 2011: 1630). Seega on töösoorituse juhtimine üks oluline töötajate juhtimise instrument. Töösoorituse juhtimine sisaldab peamiselt järgmisi elemente (Bayat 2011: 1630; Mone *et al.* 2011: 206):

- töötajatele tuleb püstitada personaalsed töösoorituse eesmärgid, mis tuleb siduda organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega;

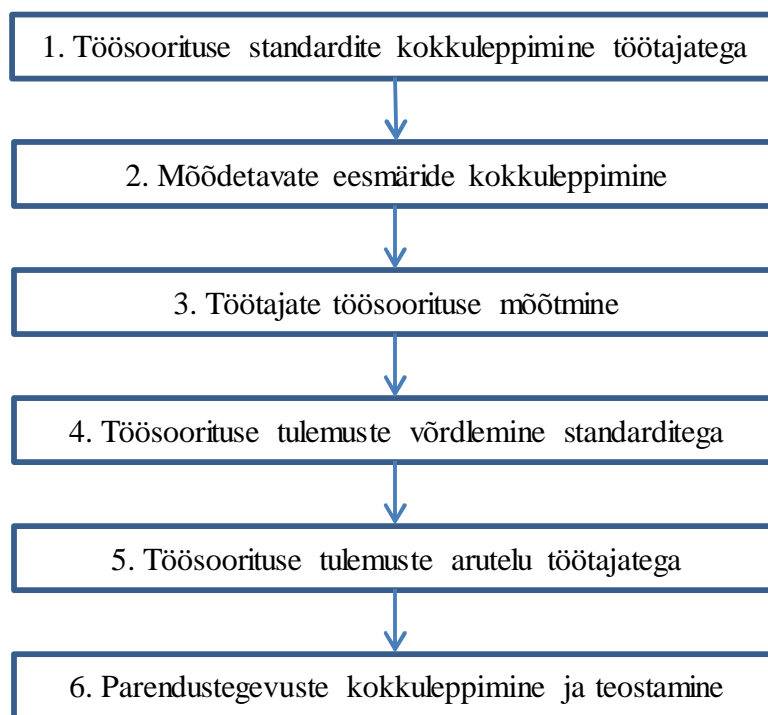
- töötajatele tuleb luua usaldusväärne töökeskkond, kus töötaja saab töösoorituse kohta regulaarselt tagasisidet ja tunnustust;
- töötajate töösoorituse tulemuste hindamiseks ning töötaja põhise töösoorituse taseme kindlaks määramiseks, tuleb luua ametlik töösoorituse juhtimise protsess;
- töötajate töösoorituse tulemusi tuleb kasutada töötajate töötasustamisel, motiveerimisel ja arendamisel;
- töötajate arendamiseks tuleb regulaarselt viia töötajatega läbi arendusvestlused, mille jooksul hinnatakse töötaja töösooritust eelnenud perioodi jooksul ja püstitatakse järgneva perioodiks uued eesmärgid.

Bayat (2011) ja Mone (2011) peavad esmatähtsaks eesmärkide püstitamist. Kui Bayat peab olulisemaks keskenduda organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele, siis Mone soovib keskenduda pigem töötaja töösoorituse eesmärkide seadmisele. Samuti peavad mõlemad autorid oluliseks töötajate töösoorituse hindamist, töötajatele regulaarset tagasiside andmist, arendusvestluste läbiviimist ja töötajate tunnustamist. Nende arvates koosneb töösoorituse juhtimine järgmistest osadest: töösoorituse hindamissüsteemi loomine, eesmärkide kokkuleppimine töötajatega, töötajate töösoorituse hindamine, regulaarne tagasiside andmine töötajatele ning töötajate töötasustamine. (Bayat 2011: 1630; Mone *et al.* 2011: 206) Bakalaureuse töö autori arvamuse kohaselt on oluline mõlemal tasemel eesmärkide seadmine ja seejärel eesmärkide omavaheline sidumine, kuna ainult sellisel juhul on võimalik ettevõtte kui terviku eesmärgi saavutada.

Töösoorituse hindamine (*performance appraisal*) on juhtimise protsess, kus seotakse organisatsiooni eesmärgid, hindamiskriteeriumid, töösoorituse standardid ja mida kasutatakse töötajate töösoorituse taseme hindamiseks ning töötajatega arendusvestluse läbiviimisel (Sudin 2011: 67). Töösoorituse hindamise eesmärgiks on välja selgitada töötajate töösoorituse tegelik tase, samuti erinevused planeeritud ja tegeliku töösoorituse vahel. Töötajate töösoorituse hindamine ning faktorid, millest töösooritus sõltub on töösoorituse tõstmiseks olulised sisendid.

Töösoorituse juhtimiseks tuleb luua nii juhtidele kui ka töötajatele selge ja ühiselt mõistetav töösoorituse hindamise protsess. Tõhus töösoorituse hindamise protsess on täpselt piiritletud, hindamise kriteeriumid on töötajatega kokku lepitud ja töötajad saavad regulaarselt tagasisidet nende töösoorituse taseme kohta (Ivancevich 2010: 251).

Töötajate töösooritus juhtimise parandamise lõpptulemusena, peaks vähenema tööjõu voolavus, kasvama tootlikkus, paranema distsipliin ja vähenema töötasusid puudutavad vaidlused (Bhattacharyya 2009: 124).



Joonis 1. Töösooritus hindamise protsess (autori koostatud Decenzo, Robbins 2007: 212 idee põhjal).

Tõhus töösooritus hindamissüsteem sisaldab kahesuunalist kommunikatsiooni, kus väga oluline roll on juhi ja alluva vahelisel avatud infovahetusel. Keskenduda ei tuleks ainult minevikus toimunud töösooritus hindamisele, vaid pigem tulevikus oodatava töösooritus taseme planeerimisele ja arendamisele. Heal tasemel väljatöötatud töösooritus hindamiseprotsess, stimuleerib juhte välja töötama kõrge tasemega strateegilisi plaane, püstitama ambitsioonikaid eesmärke ja järgima kõiki tegevusi, mis aitavad kaasa strateegiliste eesmärkide saavutamisele, mis omakorda toetavad visiooni elluviimist (Grigore *et al.* 2009: 276).

Töösooritus hindamissüsteemi loomisel ja arendamisel, tuleks pöörata tähelepanu alljärgnevatele soovitudele (Ivancevich 2010:255):

- 1) töötajate töösooritus üle otsustamine ei tohiks sõltuda rassist, soost, rahvusest, religioonist ega vanusest;

- 2) tuleks kasutada objektiivset, selget ja tõest infot alati kui võimalik;
- 3) süsteem peaks võimaldama erapooletut hindamist;
- 4) kasutada tuleks rohkem kui ühte sõltumatut hindajat;
- 5) kasutada tuleks formaalset ja standardiseeritud hindamissüsteemi;
- 6) tuleks vältida hinnangu andmist töökindlusele, juhtimisele, võimetele ja suhtumisele;
- 7) töösoorituse hindamisel tuleks kasutada kehtivaid andmeid;
- 8) töötajat tuleb teavitada spetsiifilistest töösoorituse standarditest;
- 9) hindamise läbiviimiseks tuleks teha kirjalik juhend;
- 10) hindamisel tuleks kasutada antud ettevõtte spetsiifilisi mõõdikuid, mitte globaalseid standardseid mõõdikuid;
- 11) töötajatele tuleb anda võimalus peale töösoorituse hindamist, tutvuda hindamise tulemustega.

Töösoorituse hindamine võib olla ametlik või mitteametlik, kus ametlik hindamine viiakse läbi teatud kindlate reeglite alusel, mille tulemused vormistatakse vastavalt kokkulepitud viisil. Ametlik hindamine algab töösoorituse standardite kokku leppimisega ja strateegiliste eesmärkidega sidumisega ning mõõtmine toimub tootele lisandväärtuse loomise käigus. (Decenzo, Robbins 2007: 212). Tihti on standardid liiga üldised või arusaamatud ja tekitavad konflikte. Töösoorituse standardid peavad olema objektiivsed, mõõdetavad ja selged nii töötajale kui ka juhtidele.

Kui töösoorituse standardid on kokku lepitud, tuleb kokku leppida samuti organisatsiooni kui terviku, allüksuse ja töötaja töösoorituse eesmärgid ning siduda need ühtseks tervikuks. Samuti tuleb kokku leppida vorm eesmärkidega ja standardite võrdlemiseks, vastasel juhul võib tekkida olukord, kus juhtkond ja töötajad mõeldavad sama asja, kuid mõõtmise tulemused on erinevad. Mõõtmise tulemusi võrreldakse standarditega, oluliste erinevuste avastamisel arutatakse tulemusi töötajaga ja vastavalt vajadusele luuakse töötajale koolitusplaan töösoorituse taseme parandamiseks tulevikus.

Bakalaureusetöö autori kogemuse kohaselt viiakse ametlik töösoorituse hindamine läbi teatud regulaarsusega toote valmistamise protsessis, enne teatud olulisi otsuseid, ettevõtte protsesside süsteemide korrastamiseks, -ajakohastamiseks ja / või töötajate töösoorituse parandamiseks. Näiteks enne eelarvete koostamist, tööjuhendite ja

protsesside ajakohastamiseks, uute toodete valmistamiseks, töötasustamise süsteemi ajakohastamiseks, töösoorituse kvaliteedi parandamiseks.

Mitteametlik töösoorituse hindamine eeldab eelnevalt kokkulepitud standardite olemasolu ettevõttes ja hindamine toimub igapäevase töö käigus juhtide ja kaastöötajate poolt. (Ivancevich 2010: 256). Mitteametliku hindamisega on visuaalselt võimalik tuvastada, kas töötaja peab kokkulepetest kinni või mitte. Teatud kokkulepetest mittekinnipidamisel võib kannatada toote kvaliteet, mis omakorda võib esile kutsuda klientide rahulolematuse ja ettevõtte maine kahjustamise. Näiteks hinnatakse töötajate suhtumist kaastöötajatesse, juhtidesse ja kas töötaja kasutab teatud toote valmistamisel spetsiaalselt selleks ettenähtud töövahendeid, tööriietust ning isikukaitsevahendeid.

Enne töösoorituse hindamist tuleb kokku leppida hindamise eesmärgid, normid, standardid, hindamismeetodid ja määrata hindajad (Decenzo, Robbins 2007: 212). Olenevalt ettevõtte spetsiifikast ja ettevõtte suuruselt, on hindajateks tavaliselt vahetud juhid, kaastöötajad ja antud tööd tegev töötaja ise. Keerulisemate ja grupitööde puhul, on hindajateks lisaks eelnevalt mainitud hindajatele, samuti toote kvaliteedi kontrollijad. Uute toodete valmistamisel, hindavad töötajate töösooritust samuti projektijuhid ja erinevad insenerid. Alates 1990 aastast kuni 2000 aastani, hakati töötajate töösoorituse hindamiseks kasutama rohkem mitmest allikast koosnevat tagasisidet (Brewster *et al.* 2011: 189). Objektiivsema hindamistulemuse saavutamiseks, tuleb hindamisel kasutada vähemalt kahte hindajat.

Seoses tööjõuliikumisega ettevõtete vahel, liigub samuti info töösoorituse juhtumissüsteemide kohta erinevates ettevõtetes. Tänapäeval ei ole töölised huvitatud niivõrd palgatasemest, vaid pigem töötasustamise näitajatest ja meetoditest ning nende mõjutamise võimalustest suurema sissetuleku teenimiseks. Töösoorituse parandamiseks soovitas Bayat (2011: 1631-1632) järgnevat:

- koostöös töölistega selgitada välja töösoorituse vajaduse täpne tase ja luua usaldusväärne töökeskkond, kus töölised oleksid suutelised järjepidevalt saavutama eesmärgistatud tulemused;
- töötasustamise süsteem peab olema töötaja- ja osakonna põhine ning peab olema seotud töösoorituse tasemega, mis tagab kokkulepitud töötasu väga hea töösoorituse eest;

- töötasustamise süsteem peab tagama selle, et töötajad pingutavad suurepärase töösoorituse nimel;
- töötajate tööviisi ja töökeskkonna muutmiseks tehtavad otsused tuleb teha sellest lähtuvalt, et töötajad mõistavad et töösoorituse parandamiseks peavad nad muutma oma käitumist;
- organisatsiooni struktuur peab toetama töötaja oskuste arendamist;
- töökeskkond peab toetama töösoorituse parandamist.

Töösoorituse parandamiseks soovib Bayat selgitada esmalt välja töösoorituse vajaduse tase, mida soovitakse saavutada ja luua töötajatele vastavad töötingimused eesmärkide saavutamiseks. Bayat (2011: 1632). Lisaks Bayat-i soovitudele töötajate töösoorituse parandamiseks, peab bakalaureusetöö autor oluliseks töötajatega kokkuleppe saavutamist töösoorituse uuest tasemest. Töösoorituse hindamise tulemusi, saab võtta aluseks palgaarvestuseks, samuti palgaastmete korrastamiseks, töötajate sobivuse väljaselgitamiseks vastavale ametikohale, juhendite, protsesside ja süsteemide korrastamiseks. Seega on väga oluline pöörata töösoorituse hindamissüsteemi väljatöötamisele erilist tähelepanu. Töösoorituse juhtimissüsteemide arendamisel, tuleks samuti kaaluda ettevõtte välise professionaalse abi kasutamist.

1.2. Ametikohtade ja töösoorituse hindamise näitajad, meetodid ja tegurid

Töösoorituse hindamise üheks oluliseks sisendiks on ametikohtade hindamine. Samas ametikohtade hindamise sisendiks on tööanalüüs, mille tulemusena luuakse igale ametikohale ametijuhend ja määratakse süsteemselt igale ametikohale väärtus võrreldes teiste ametikohtadega organisatsioonis. Ametikohtade hindamise peaesmärk on määrata ametikohad gruppidesse ja kokku leppida igale grupile vastav palgatase, sh palgaastmed. Oluline on et ametikohad määratakse gruppidesse töökohtade järgi, mitte ametikohtadel töötavate inimeste järgi.

Ametikohtade hindamiseks kasutatakse põhiliselt kolme meetodit: järjestamine (*ranking*), klassifitseerimine (*classification*) ja punktimeetod (*point rating*) (Decenzo, Robbins 2007: 292). Järjestamine ehk pingerea meetod eeldab komisjoni loomist, kes reastab ametikohad vertikaalsesse järjestusse. Komisjon koosneb tavaliselt teatud taseme juhtidest ja töötajatest. Reastamisel hinnatakse kahte ametit omavahel ja

hindamise aluseks võetakse see, kumb amet on ettevõttele olulisem või kumb amet nõuab keerulisemat töösooritust. Selliselt hinnatakse kõik ametikohad omavahel, mille tulemusena reastatakse ametikohad vertikaalsesse järjestusse.

Ametikohtade klassifitseerimisel jaotatakse ametikohad teatud ühiste domineerivate tunnuste alusel tasemetesse. Näiteks töö teostamiseks vajaminevate eelnevate teadmiste vajalikkuse-, ametiõppimise keerukuse- ja vastutuse alusel. Klassifitseerimise käigus võrreldakse ametikohtade ametijuhendeid vastava taseme kirjeldusega ja etalon ametikohaga (Decenzo, Robbins 2007: 292). Vastavale ametikohale madalamate eelnevate nõudmistega, väiksema vastutusega, kergesti ja lühikese ajaga õpitav amet, kuulub madalamasse tasemesse ja kõrgemate eelnevate nõudmistega, suurema vastutusega ja pikema õpiajaga ametid kuuluvad kõrgemasse tasemesse. Autori arvates on klassifitseerimise meetodi keerulisem osa erinevate tasemete täpne kirjeldamine, ametite jagamine tasemetesse, otsustamine mis tasemesse teatud ametid lõplikult peaksid kuuluma ja sama ametikoha erinevasse tasemesse kuulumise võimalus.

Punktimeetodi kasutamise puhul, hinnatakse erinevaid ameteid teatud kindlate tööd iseloomustavate tegurite kaudu. Näiteks oskuste, pingutuse, töötingimuste ja vastutuse kaudu (Decenzo, Robbins 2007: 293). Enne hindamist lepitakse kokku erinevatele teguritele punktide suurused ja vastavalt teguri olulisusele teatud ameti puhul, jagatakse punktid erinevate ametite vahel ja summeritakse. Enim punkte saanud ametikoht on väärt kõrgemat palgataset ja vastupidi. Samade punktisummadega ametikohad kuuluvad samasse palgagruppi.

Nagu eelpool mainitud, on ametikohtade hindamise üks peaesmärke ametikohtade gruppidesse jagamine ehk kategoriseerimine. Hindamise käigus võrreldakse ettevõttes olevate erinevate ametikohtade vastutuse suurst, töö keerukust, spetsiifikat ja olulisust ettevõttele. Seoses ettevõttes olevate erinevate töödega, võib ametikohad osakondade kaupa erinevatesse gruppidesse jagada. Näiteks sinikraed ja valgekraed, juhid ja spetsialistid ning tootmises vastavalt osakondade kaupa järgmiselt: tootmine, hankeosakond ja ladu, personal, kvaliteet, jne. Ametikohtade hindamise kaudu määratakse ametikohad gruppidesse, mis võimaldab määrata igale grupile palgaastme ja igale palgaastmele miinimum- ja maksimum palgaastmed. Iga töötaja töötasu suurus sõltub teatud palgagrupis oleva töötaja ja / või grupi töösoorituse tasemest. Töö-

sooritusel tuginev kompenseerimine on tõenäoliselt sobivaim moodus näidata töötajale töösoorituse ja palga vahelist seost. (Decenzo, Robbins 2007: 292-298).

Ametikohtade hindamisel kasutatakse peamiselt alljärgnevat kriteeriume (Decenzo, Robbins 2007: 292):

- vastutus (*responsibility*),
- oskused (*skills*),
- pingutuse suurus (*effort*),
- töötingimused (*working condition*).

Hindamiskriteeriumid on võimalik jagada alamkriteeriumiteks, kus näiteks vastutuse saab jagada vastavalt ametikohtadele ja töiseloomule tehnoloogia-, toodangu kvaliteedi- ja töötajate ees ning oskused vastavalt ametikohtade lõikes hariduseks ja töökogemuseks. Pingutuse suurus on võimalik jagada vastavalt ettevõtte spetsiifikale vaimseks ja füüsiliseks ning töötingimused lihtsaks ja keeruliseks. Lisaks Decenzo ja Robbinsi (2007: 292) poolt loetletud kriteeriumitele, kasutakse erinevates ettevõtetes hindamisel veel ka muid tööga seonduvaid tunnuseid, mis on vajalikud teatud ametikohal töötamiseks.

Igal juhul tuleb oma töötajate töösooritust teatud viisil hinnata. Töösoorituse hindamine seisneb töötaja praeguse ja minevikus toimunud töösoorituse vastavuse hindamises, vastavalt kokkulepitud standarditele. Töösoorituse hindamine sisaldab töötulemustes ja standardites kokkuleppimist, töösoorituse hindamist ja tagasiside edastamist töötajale, eesmärgiga motiveerida töötajaid töösoorituse parandamiseks või jätkama töösooritust keskmisest paremini. (Dessler 2000; 332). Üks põhilisi probleeme erinevate hindajatega on see, et hinnatakse töötajat personaalselt mitte aga töötaja töösooritust. Ivancevich (2010: 256) arvamuse kohaselt, tuleb hindamissüsteemi väljatöötamisel lähtuda järgmistest kriteeriumitest.

- Usaldusväarsus (*reliability*) – hindamine peab olema järjepidev. Kõige olulisem faktor töösoorituse hindamisel on vastastikuse hindamise usaldusväarsus. Ehk sama töötaja hindamisel erinevate hindajate poolt, peaks hindamise lõpptulemus olema sarnane;
- Olulisus (*relevance*) – soorituse hinnang peab olema seotud tegeliku tootlusega nii palju kui võimalik;

- Tundlikkus (*sensitivity*) – iga kriteerium peab võimaldama selgelt eristada kõrgemat ja madalamat töösooritust. See tähendab, et kõrge ja madala töösoorituse kriteeriumid on täpselt kirjeldatud ja väljendavad selgelt nende erinevusi;
- Praktilisus (*practicality*) – kriteeriumid peavad olema mõõdetavad ja andmete kogumine ei tohi olla liiga keeruline. Samuti peaks andmete hulk olema piisav otsuste vastuvõtmiseks.

Töötaja osalemine töösoorituse hindamisel on olulise tähtsusega, kuna seeläbi on võimalik anda töötajale otsekohest ja avatud tagasisidet töötaja töösoorituse kohta minevikus ning samuti arutada ja ühiselt kokku leppida vajaminevad tegevused töösoorituse parandamiseks tulevikus. Kuna töösoorituse hindamise peamine eesmärk on töötaja töösoorituse parandamine tulevikus, võivad töötaja töösoorituse hindajad olla nii juhid, kaastöötajad, välised eksperdid kui ka töötaja ise. Töösoorituse hindamiseks kasutatakse alljärgnevat hindajaid (Andreea 2010: 941):

- juhid hindavad oma otseseid alluvaid;
- alluvad hindavad oma otseseid juhte;
- sama taseme töötajad hindavad teineteist;
- enese hindamine;
- väliste hindajate kasutamine.

Autori kogemusele tuginedes, on töötaja töösoorituse hindajaks üldiselt töötaja vahetu juht, kellel on töötajaga igapäevane kokkupuude. Eesmärgi saavutamiseks tuleb juhil pidada täpset registrit töötaja töö tulemuste ja kõrvalekallete üle, et ei oleks võimalik aja jooksul tegelikku olukorda unustada. Üldiselt on juhil ja töötajal töösoorituse hindamise süsteemile erinevad ootused, kus juhile on oluline et töösoorituse hindamise süsteem toetab juhti töösoorituse tulemuste selgitamisel töötajale. Töötaja ootused on, et töösoorituse hindamine toetub tegelikule töösooritusele, töösoorituse standardid on täielikult rakendatud, on tagatud kahepoolne kommunikatsioon juhi ja töötaja vahel ning süsteem toetab palga ja hüvitiste kujunemist. Töösoorituse hindamine on üks oluline osa ettevõtte juhtimise protsessist, kus tööliste töötulemused dokumenteeritakse, mille alusel on võimalik tööliste töötulemusi omavahel võrrelda (Nicole, Brian; 2011)

Hindamise puhul, kus alluvad hindavad oma otseseid juhte, on kaks külge. Esimene külg on see, et kui juhi ja alluva vaheline suhe on kriitiline, aitab antud hindamine

eristada kompetentseid juhte vähem kompetentsematest. Teine külg on aga see, et kuna juht teab, et otsesed alluvad hindavad teda, võib juht enne hindamist hakata oma sõbraliku käitumisega tegelikku olukorda muutma ja lepitust otsima. Üldiselt antud meetod juhtidele ei meeldi, kuna hindamist teostavad nende otsesed alluvad ja hindamistulemused võivad mõjutada juhtide enesehinnangut ja ka edutamist. Hindamise tulemusi võetakse pigem tagasisidena ja antud informatsiooni saab kasutada juhtide töö korrigeerimiseks ja vajadusel ka ümberpaigutamiseks.

Meetodit, kus hindamine viiakse läbi sama taseme töötaja poolt, kasutatakse üldiselt töötajate puhul, kelle töötulemus sõltub meeskonnatööst ja hindajateks on tavaliselt meeskonnakaaslane. Enne kaastöötajate kaasamist hindamisse, tuleks teada hindajate töösoorituse taset ja erinevust hinnatavaga, et ei tekiks hindaja ning hinnatava vahelist võistlusmomenti. Antud meetodit võiks kasutada, kui tööd teostatakse teatud grupi töötajate poolt, või töö lõpptulemuse eest vastutab teatud grupp töötajaid.

Enese hindamise meetodit kasutatakse tavaliselt koos mõne teise hindamismeetodiga. Tihti kasutatakse antud meetodit arendusvestluse ettevalmistamisel, kus töötaja hindab enda töösooritust ise, teiste töötajate hindamise tehnikaga. Antud meetodit kasutatakse rohkem töötaja arenguvajaduste väljaselgitamiseks töötaja enese nägemuse läbi. Üldiselt hindavad töötajad enda töösooritust kõrgemalt, kui teised hindajad. Hindamise tulemusi võrreldakse teiste hindajate tulemustega, selgitatakse välja suurimad erinevused, mida koos töötajaga läbi arutatakse. Eesmärk on jõuda ühiselt kokkuleppele töötaja tegelikust töösoorituse tasemest, mida kasutatakse töötaja lõpliku arenguplaani koostamisel.

Teatud taseme ametite puhul kasutatakse töösoorituse hindamiseks samuti väliseid hindajaid, hinnatava töötaja töösooritusega otseselt mitte kokkupuutuvaid isikuid, spetsialiste või teatud ala eksperte. Antud meetodit kasutatakse tavaliselt ettevõttele eriti oluliste ametikohtade puhul, mis võivad mõjutada ettevõtte kui terviku tulemust näiteks kõrgematel ametikohtadel töötavate juhtide töösoorituse hindamiseks, eesmärgiga selgitada välja teatud töötajate potentsiaal edutamiseks. Antud meetodi puuduseks on see, et välised eksperdid ei ole täpselt kursis kõigi ettevõttespetsiifiliste aspektidega ja samuti on antud teenus väga kallis ja aeganõudev.

Töötajate töösoorituse hindamise näitajate valikul tuleks tugineda vähemalt neljale alljärgnevale dimensioonile (Sparrow *et al.* 1994: 575):

- eesmärgid ja tootlikkus,
- oskused ja kogemused,
- protsessid ja ülesanded,
- huvigruppide ootused.

Töösoorituse hindamine ei ole eesmärk omaette, vaid hindamine on oluline sisend koolitusplaani koostamisele ja töötasustamisesüsteemi loomisele. Eesmäärke, tootlikkust ja erinevate huvigruppide ootuste võrdlemist püstitatud eesmärkidega, saab siduda töötajate töötasusüsteemiga. Samuti saab töötajate oskuste ja kogemuste hindamise tulemusi kasutada töötajate koolitusvajaduste väljaselgitamiseks. Protsesside, ülesannete hindamise ja analüüsi tulemusi, saab kasutada tööjuhendite, protsesside ja süsteemide täiustamiseks. Kui töösoorituse hindamissüsteemi kasutatakse valesti, võib tööliste motivatsioon oluliselt langeda ja see võib tekitada pingeid tööliste vahel (Biron *et al.* 2011: 1296).

Seoses töösoorituse hindamise läbiviimisega paljudes ettevõtetes ja tööjõu liikumisega ettevõtete vahel, on töötajate arusaam töösoorituse hindamise vajadusest ja olulisusest aastatega palju muutunud. Peamised töösoorituse hindamise meetodid on tööstandardid (*work standards*), küsimustik (*comment boxes*), kontroll-loetelud (*checklists*), järjestamine (*ranking*), sundvalik (*forced distribution*), hindamisskaala (*rating scales*), kriitilised juhtumid (*critical incidents*), eesmärgiline juhtimine (*management by objectives – MBO*), käitumislikud hindamisskaalad (*behaviourally anchored rating scales – BARS*, *behavioural observation scales – BOS*), 360 kraadiline hindamine (*360-degree appraisal*) ja enesehindamine (*self-appraisal*). (Brewster *et al.* 2011: 189).

Hindamisskaala meetodi puhul reastatakse teatud ametikohal töötamiseks olulised erinevad karakteristikud ja hinnatakse neid 5 palli skaalal. Näiteks hinnatakse personaalselt töötaja töö kvaliteeti, teadmisi töö kohta, isiklikku haridustaset, koostööd, initsiatiivikut, probleemide lahendamise oskust, suhtumist, jne. Hindamise tulemuste põhjal tehakse kokkuvõtte, millele teatud töötaja peaks töösoorituse parandamiseks tähelepanu pöörama ja luuakse töötajale arenguplaan. Praktikas kasutatakse erinevaid skaalasid kolmest- kuni kümne pallini. Autori kogemuse põhjal on ametikohtade

hindamine 5 palli skaala piisavalt lihtne ja selge. Väiksemat skaalat kasutades ei pruugi saavutada soovitud tulemust ja suurema skaala kasutamisel võib sellele keeruline vastata olla.

Töötajat ja tema käitumist iseloomustavate väidete kirjeldamist, nimetatakse sunduslikuks valikuks. Hindajal tuleb töötajat hinnata nelja palli skaalal, kus 1 on madalaim ja 4 on kõrgeim hinne. Hinnatakse näiteks töötaja tööaja kasutamist, suhtlemisoskust, kas töötaja kulutab aega olulistele asjadele, kuidas töötaja saab aru graafikutest, jne. Hindamise tulemused summeeritakse, mille alusel määratakse töötajad kategooriatesse. Kriteeriumid töötatakse välja tavaliselt personaliosakonna poolt. Antud meetodit kasutatakse üldjuhul spetsialistide töösoorituse hindamisel.

Kriitilised intsidentide meetodi kasutamise üheks oluliseks sisendiks on töötaja kriitiliste intsidentide ajalugu. Ehk selleks et antud meetodid kasutada, tuleb registreerida kõik intsidendid nii kriitilised kui ka mitte kriitilised. Näiteks registreeritakse töötaja tööaeg (hilinemised, ületunnid), probleemid erinevate töötajatega ja klientidega, samuti positiivne tagasiside erinevate töötajate või klientide poolt. Antud meetodi kasutamise puhul on oluline eraldada tööliste nõrkused ja tugevused, ning hindamisperioodi jooksul tuleb juhil varuda piisavalt aega hinnatava jälgimiseks ja intsidentide ülesmärkimiseks. Tänapäeval on enamus intsidente talletatud ettevõtete infosüsteemidesse, mida kasutatakse arendusvestlustel. Nendeks on erinevad töötajakohased parendusettepanekud ettevõtte protsesside, süsteemide ja töövahendite parendamiseks, kliendireklamatsioonid, ettevõttesisesed mittevastavused, heakorringkäigud, ametlikult esitatud hoiatused, ametlikult esitatud kiitused, jne.

Töösoorituse hindamisel on oluline hindamissüsteemi lihtsus, läbipaistvus ja kasutatavus. Paljud hindamissüsteemid on väga keerulised ja tulemuste selgitamine töötajatele keeruline ja aeganõudev. Eesmärk ei peaks olema töösoorituse hindamine iseenesest, vaid hindamistulemuste kasutamise lihtsus arendustegevuste planeerimiseks ja läbiviimiseks. Hindamine on ainult protsessi üks osa ja hindamise lihtsusest sõltub, kas tulemusi soovitakse kasutada või ei. Töösoorituse hindamine ei ole eesmärk omaette, vaid oluline on, et tulemusi kasutatakse vastavalt kokkulepitud eesmärkidele.

Töösoorituse juhtimine on iga ettevõtte lahutamatu osa. Organisatsiooni juhid peavad tagama, et organisatsiooni kõigi taseme töötajate tegevus oleks suunatud püstitatud

eesmärkide saavutamisele. Töösoorituse hindamisel saadakse tavaliselt seda, mida mõõdetakse. Mõõtes valesid tegevusi, võivad olla tulemused väga head vales protsessi osas (mis ei ole efektiivne). Mõõtes asju valesti (mis ei ole samuti efektiivne) teevad töötajad kõik selleks, et manipuleerida mõõdikutega, saavutamaks neile sobilikku tulemust. (Kotze, Visser 2012; 14).

Töötaja töösooritus ei sõltu ainult töötaja oskustest, teadmistest ja soovist tööd teha, vaid töösooritus on mõjutatav erinevate töösooritusega seotud tegurite poolt. Tuginedes 2002 aastal PARE (Eesti Personalitöö Arendamise Ühing) poolt teostatud uuringule “Töösooritust mõjutavad tegurid tootmisettevõttes“, mõjutab töösooritust kõige rohkem sotsiaalne keskkond. Lisaks sotsiaalsele keskkonnale, mõjutavad töösooritust oluliselt järgnevad tegurid:

- töötaja oskused ja kogemused;
- tööülesannete selgus;
- töötaja oskuste, teadmiste ja võimete sobivus ametikohale;
- töötasu;
- juhi professionaalsus.

Uuringute kohaselt osutusid kõige ebaolulisemateks töösooritust mõjutavateks teguriteks töötaja harjumused, töötajate hulk ruumis, töötajate/töökohtade kaugus üksteisest, organisatsioonivälised inimesed ja organisatsioonivälised ülesanded ja füüsiline töökeskkond .

1.3. Töötasustamise süsteemid ja nende spetsiifika tootmistöölisel

Töötajate töötasustamise süsteem, on väga oluline personalijuhtimise osa, kuna just töötasu on üks olulisemaid töötajate motiveerimise vahendeid parema töösoorituse saavutamiseks. Töötajad vajavad motivatsiooni ettevõtte juhtkonna poolt püstitatud eesmärkide saavutamiseks ja visiooni elluviimiseks. Edward ja Christopher (2006) on väitnud, et inimesed ei tule tööle, ei tee tööd ja ei näe vaeva ainult organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, vaid töötajad vajavad rahalist motivatsiooni, mis põhineb töötasustamise süsteemil (San *et al.* 2012: 211). Töötasustamise süsteem peaks tuginema nii töösoorituse hindamise süsteemile, kui ka ettevõtte palgapoliitikale, mille

alusel on võimalik töötajale vastavalt tema töösoorituse tasemele väärilist töötasu maksta.

Palgapoliitika ja töötasustamise süsteem, on ettevõtte personalipoliitika oluline osa ja selleks et tagada töötajate rahulolu, tuleb välja töötada usaldusväärne palgapoliitika ja luua motiveeriv töötasustamise süsteem. Palgapoliitika määrab raamid, mille alusel töötajatele palka makstakse ning millise aja tagant palgapoliitikat ajakohastatakse. Palgapoliitika all mõeldakse töötajate töötasustamise üldpõhimõtete kogumit, mille ettevõtte kehtestab tulenevalt oma eesmärkidest ja visioonist ning mis on töötasustamise süsteemi koostamise aluseks. (Bhattacharyya 2009: 19).

Bhattacharyya (2009; 20) seisukohale tuginedes, tuleks palgapoliitika loomisel tugineda ettevõtte visioonile, väärtustele ja strateegiatele ning palgapoliitika peaks täitma allolevad kriteeriumid:

- tagama head suhted töötajate vahel;
- kirjeldama palgatasemed vastavalt ametikohtadele;
- kirjeldama palgatasemed vastavalt töötaja individuaalsele võimekusele;
- looma seose töösoorituse ja palga maksmise vahel;
- kindlustama stimuleeriva töötasu;
- looma palgamaksmiseks kindlaksmääratud palgastruktuuri;
- tagama palgatasemete võrreldavuse teiste organisatsioonidega;
- garanteerima miinimum palga taseme;
- kindlustama sõltumatu palgatõusu;
- arendama välja atraktiivse palgastruktuuri talentidele.

Palgapoliitika aluseks on sageli ettevõtte omanike nägemus ettevõtte tulevikust ja peaeesmärk on, et ettevõtetes kasutatavad töötasustamisereeglid oleksid kõigile ühesugused ja võrdselt rakendatavad. Palgapoliitika koostamisel peaks osalema ettevõtte juhtkond koos keskastme juhtidega, kuid lõpliku otsuse teeb tippjuhtkond. Kui palgapoliitika on kirja pandud, peaks see olema ka kättesaadav kõikidele töötajatele (välja arvatud juhtudel, kui palgapoliitikas on kirjeldatud täpsed palgavahemikud), olema arusaadav ja läbipaistev. Palgapoliitika ja ametikohtade hindamine on aluseks töötasustamise süsteemi loomisele.

Selleks et töötajatele nende töösoorituse eest õiglast töötasu maksta, tuleb ettevõttele luua õiglane ja läbipaistev töötasustamise süsteem. Töösooritust peaks olema võimalik siduda otseselt töötasustamisega, kus töösoorituse hindamise tulemuste alusel, peaks olema töötajatele võimalik määrata vastav palgatase. Töötajate parema töösoorituse läbi on ettevõttel võimalik rohkem kasumit teenida ja lisakasumist teatud osa samuti töötajatega jagada. Ehk mida kõrgem on töötaja või teatud grupi töösoorituse tase, seda kõrgem peaks olema selle eest saadav tasu. Töötasustamise süsteem peab olema võimalikult paindlik, et saaks vastavalt vajadusele võimalikult väikese vaevaga tööliste töötasusid korrigeerida. Väiksemates ettevõtetes on muudatusi kergem ellu viia, kuna otsustajate hulk võrreldes suurte ettevõtetega, on väiksem. Üldiselt on töötasude korrigeerimiseks neli põhjust (Ivancevich 2010: 328):

1. üldine palgakasv kõigile töötajatele. Üldjuhul korrigeeritakse kõikide töötajate palkasid mingi kindla protsendi võrra teatud perioodi jooksul, mis on mõjutatud kas inflatsioonist või palkade üldisest kasvust tööjõuturul;
2. väärtuspõhine palgakasv, mis põhineb teatud töötajate töösoorituse paranemisel või uue suuremat väärtust loovama ameti omandamisel;
3. elatustaseme kasvust tingitud palgakasv, mis põhineb tarbijahinnaindeksi muutusele;
4. tööstaažist tulenev palgakasv, mis põhineb vastavalt töötaja töötatud tööajale, antud ettevõttes.

Üldiselt tasustavad tööstusettevõtted töötajaid tunnitaspõhiselt (*Wage*) ja / või kuutasupõhiselt (*Salary*) (Ivancevich 2010: 328-346). Tunnitaspõhine tasustamine toimub vastavalt töötaja töötatud töötundidele mingi kokkulepitud perioodi eest. Bakalaureusetöö autori kogemusele tuginedes, on Eesti tootmisettevõtetes üldjuhul kasutusel tunnitaspõhine tööajaarvestus, mida kasutatakse enamasti tootmistööliste ja lihtööliste puhul, kelle töösooritust on võimalik tunnipõhiselt mõõta ja selle järgi töötasu arvestada. Ületunnid ja nädalavahetused tasustatakse vastavalt seadusega ettenähtud korrale või asendatakse võimalusel vaba ajaga. Kuutasupõhist tasustamist kasutatakse enamjaolt juhtivtöötajate ja spetsialistide puhul ning ületunnid sisalduvad enamjaolt kuutöötasus või asendatakse vaba aja andmisega vastavalt võimalustele.

Tuginedes Armstrong ja Stephens (2006, pg. 7) seisukohale, on töötasustamise süsteem kombinatsioon nii rahalistest kui ka mitterahalistest tasudest ning mis on töötajate töötasustamise aluseks. Süsteem peab olema ülesehitatud selliselt, et tööjõukulud

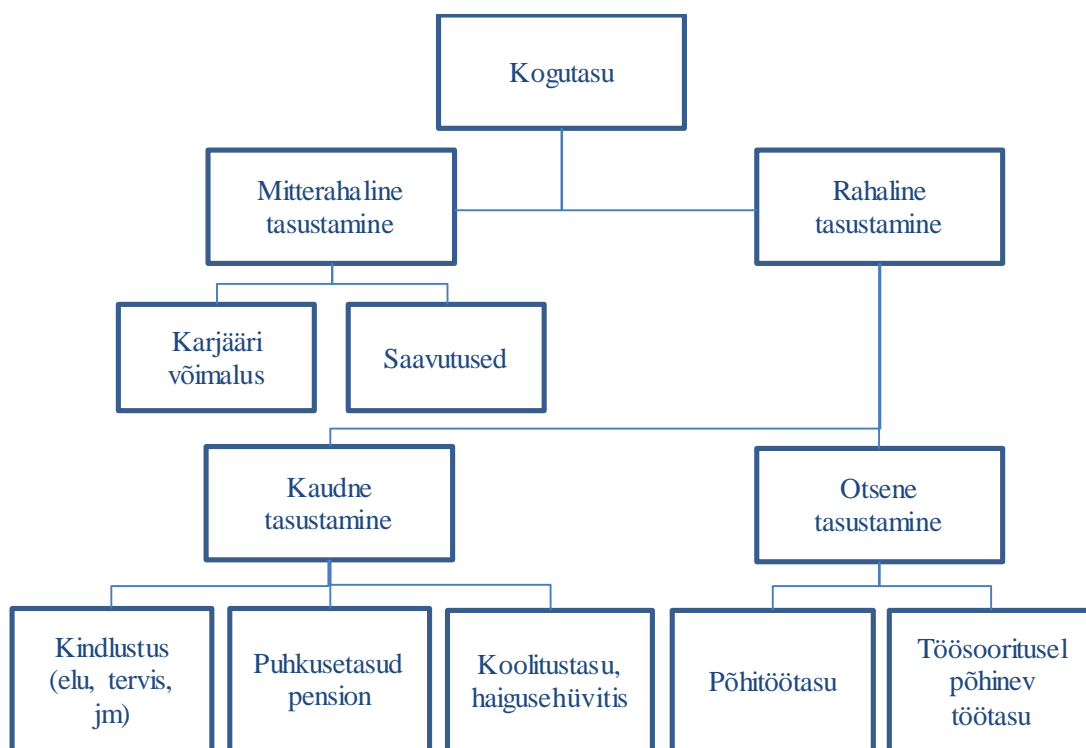
oleksid planeeritavad ja kontrollitavad ning töötajatel oleks selge arusaamine nende pingutuse seosest tootlikkuse ja töösoorituse tulemuste vahel ning ettevõtte tulemuste ja töötasude muutumise võimaluste vahel. (San *et al.* 2012: 212).

Töötajate töötasu taseme üheks oluliseks määrajaks, on töötajate töösoorituse tase. Siinkohal on väga oluline ettevõtte juhtkonna ootused töötajate töösoorituse tasemele ning juhtkonna ootuste ja töötajate tegelike töösoorituse tulemuste erinevus. Selleks et seda erinevust mõõta, tuleb ettevõttes luua põhjalik ja läbipaistev töösoorituse juhtimissüsteem, mis koosneb tööliste töösoorituse hindamise- ja töötasustamise süsteemist. Samuti tuleb töötajatele arusaadavalt kirjeldada millest nii töösoorituse hindamise kui ka töötasustamise süsteem koosneb, mis alustel töötajatele palka makstakse ning mis on need mõjurid millega töötajad saavad mõjutada muutusi oma palgas.

Töötajate kompenseerimise süsteem sisaldab töötajate töötasude elemente, mis jagunevad omakorda rahalisteks- ja mitterahalisteks tasudeks, kus rahalised tasud jagunevad omakorda otsesteks- ja kaudseteks tasudeks (Galanou *et al.* 2010: 104). Otsesteks rahalised tasud on tasud, mida töötaja saab vahetult mõjutada. Autori kogemusele tuginedes, oleneb tunnipalgaliste tootmistööliste põhitöötasu suurus otseselt töötatud tundide arvust või valmistatud toodangu kogusest, teatud ajaühiku jooksul. Kaudsete rahaliste tasude suurus ei olene niivõrd töötatud tundide arvust, vaid ametikoha põhisest põhitöötasust. Rahaliste tasude suurus peab olema piisav, et tagada kogemustega ja kvaliteetse tööjõu jäämine ettevõttesse. (Bloisi 2007: 179). Bloisi (2007: 179) soovitude kohaselt, peab töötasustamise süsteem tagama selle, et:

- töötasu on õiglane ja samal tasemel töötavad erinevad töötajad, saavad sama töö eest sarnast töötasu;
- töötasu suurus tagab ettevõttele olulisematel ametikohadel konkurentsieelise teiste ettevõtetega võrreldes;
- töötasu suurus oleks piisavalt atraktiivne, et motiveerida ettevõttele olulisi inimesi ettevõttes töötama;
- töötasu peaks olema seotud tootlikkuse ja kasumlikkuse muutustega;
- ettevõtte töötasustamise süsteem peab olema seadusega kooskõlas, selgelt kirjeldatud ja läbipaistev, vältimaks mitmeti mõistmist.

Mitterahalised tasud on seotud töötaja karjääri ja väärtustega, milleks on ametikoha- ja töökoha turvalisus, tööalased saavutused, vastutus ja isiklik areng. Lisaks eelnevale veel ka tunnustus, positiivne tagasiside, karjääri võimalused ja iseseisvus. (Horvathova, Mikušova 2011: 950). Mitterahalised tasud peavad olema piisavalt atraktiivsed uutele töötajatele, talentidele. Olenevalt tööstusharust ja ettevõtte suuruselt, on ettevõtetes väljatöötatud töötasustamise süsteemi hüvede liigid, milleks on individuaalne areng ja konkurentsivõimeline tulevik, rahaline tasu, positiivne tööõhkkond, töö- ja pereelu eraldatus, töö tulemuslikkus ja tunnustus, arengu ja karjäärivõimalused. (San *et al.* 2012: 213-214). Täpsem ülevaade töötasustamise süsteemi komponentidest on kirjeldatud alloleval joonisel.



Joonis 2. Terviklik töötasustamise süsteem. (autori esitus Galanou *et al.* 2010: 104 idee põhjal).

Ettevõtte juhtkonna üheks oluliseks tegevuseks, on töötasustamise süsteemi erinevate komponentide osakaalude kokkuleppimine. Ehk juhid peavad leidma tasakaalu põhitöötasu ja töösooritusel põhineva töötasu osakaalude vahel. Eesmärk on leida tasakaal, mis motiveerib töötajaid kõige rohkem pingutama ettevõtte poolt püstitatud eesmärkide saavutamiseks. Töötasustamise süsteemi väljatöötamisel, kasutatakse põhiliselt kolme järgnevat töötasustamise liiki: ametikohapõhine tasustamine, palga-

turupõhine tasustamine ja tulemustasustamine. (Wan 2010: 114). Autori kogemusele tuginedes, kasutavad paljud Eesti tootmisettevõtted töötasustamise süsteemi, kus on kombineeritud kõik eelnevalt loetletud töötasustamise liigid.

Ametikohapõhine töötasustamine, on töötasustamise liik, kus organisatsiooni siseseid ametikohti võrreldakse omavahel ja vastavalt ametikoha keerukuse astmele jagatakse ametikohad tasemetesse. Väiksema vastutusega, kergesti ja lühikese ajaga õpitav amet, kuulub madalamasse tasemesse ja kõrgemate eelnevate nõudmistega, suurema vastutusega ja pikema õpiajaga ametid kuuluvad kõrgemasse tasemesse. Igale tasemele määratakse vastavad palga vahemikud, mis jagatakse omakorda veel miinimum-, keskmine- ja maksimum tasemesse. (Wan 2010: 114-118).

Palgaturupõhine töötasustamine, on töötasustamise liik, kus ametikohtade töötasu taseme väljatöötamisel, võetakse aluseks teistes samalaadsetes ettevõtetes sarnaste ametikohtade palgatase. Popescu (2011: 320) seisukohale tuginedes, on palgaturupõhisel tasustamisel kolm töötasu strateegiat: üle turuhinna-, turuhinnaga- ja alla turuhinna strateegia. Üle turuhinna töötasustamise strateegia eesmärk, on hoida ettevõttes suurte kogemustega ja häid töötajaid ning seoses sellega tasustatakse töötajaid kõrgemalt keskmisest palgaturu töötasu tasemest. Turuhinnaga töötasustamise strateegia puhul, tasustatakse töötajaid vastavalt tööjõuturu töötasu tasemele. Alla turuhinna töötasustamise strateegia kasutamise puhul, on töötajad tasustatud alla tööjõuturu töötasu keskmist taset. Ettevõtted kasutavad antud strateegiat lihtsamini ja lühikese väljaõppeajaga ametite puhul ning lühiajalise kasumi teenimiseks. (Popescu 2011: 320).

Tulemustasustamine on töötasustamise liik, kus töötasustamise aluseks võetakse töötaja individuaalsed või teatud grupi töötulemused.

Tabel 1. Tulemustasustamise kategooriad

Individuaalne	Grupp / meeskond	Organisatsiooniline
Tükitöö süsteemid Preemiad Käive	Grupi / meeskonna tulemused Kasumi jagamine Kvaliteedi parandamine Kulude alandamine Preemiad	Kasumi jagamine Töötajate aktsioptsioonid Juhtide aktsioptsioonid Preemiad

Allikas: autori esitus (Horvathova, Mikušova 2011: 951) idee põhjal.

Praktikas kasutavad ettevõtted töötajate tulemustasustamiseks üldiselt kolme erinevat lähenemist: individuaalne tulemustasu, grupi ja või meeskonna tulemustasu ja organisatsiooni tulemustasu (Horvathova, Mikušova 2011: 950). Individuaalset tulemustasustamist kasutatakse töötaja individuaalsete tulemuste juhtimiseks. Meeskonna ja või teatud grupi tulemustasustamist kasutatakse meeskonna või grupi töösoorituse juhtimiseks, kus meeskond või kindla grupi liikmed teevad sarnast tööd, mis on seotud meeskonna või kindla grupi töö tulemustega. Organisatsiooni tulemustasu on seotud ettevõtte tulemustega, kus töötaja töötab. Horvathova (2011: 951) uuringu kohaselt, kasutavad ettevõtted tulemustasustamist üldiselt alljärgneval põhjusel:

- siduda ettevõtte strateegilised eesmärgid töötajate töösooritusega;
- suurendada töötajate töösoorituse parandamise kaudu organisatsiooni kasumlikkust ja jagada lisakasumit töötajatega;
- luua tugevam side töötajate töösoorituse ja töötasude vahel ja teha see töötajatele visuaalselt nähtavaks;
- saavutada töötajaga kokkulepitud personaalsed eesmärgid.

Ettevõtetes kasutatavad organisatsioonilised tulemustasutamise komponendid on üldiselt seotud ettevõtte rahalise kasumlikkuse ja kasvuga, näiteks brutokasum, kapitali rentaablus, omakapitali rentaablus ja müügitulu ning ettevõtte kasvuga. (San *et al.* 2012: 213). Autori kogemusele tuginedes, sõltub tulemustasustamise komponentide valik peamiselt ettevõtte rahalistest võimalustest, ettevõtte strateegiast ja visioonist. Näiteks kui ettevõtte on otsustanud kasvatada turuosa, kasutatakse müügimeeskonna tulemustasustamise komponentidena müügitulu, klientide arvu kasvu, jne. Olenevalt ettevõtte spetsiifikast, kasutatakse lisaks tulemustasustamisele ettevõtetes veel ka teisi alljärgnevaid lisatasude vorme: (Horvathova 2011: 951)

- kohustuslikud ja mittekohustuslikud lisatasud – ületunnitöö lisatasu, nädalavahetustel töötamise lisatasu, valvekorra (kodus ootel) lisatasu, asendustasu;
- personaalsed lisatasud – lojaalsustasu, sünnipäevade (juubel) lisatasu;
- kolmeteistkümnes palk;
- jõulu lisatasu;
- puhkuse lisatasu;
- ühekordsed lisatasud ja paljud teised.

Töötasu ei ole ainuke motivaator, mis paneb töölisi pingutama parema töötulemuse saavutamise nimel. Tuginedes San (2012: 218) seisukohale, motiveerib ilma töökogemusest või vähesel töökogemusega töötajaid tööle asudes esmalt põhitöötasu suurus ja preemiad, kuid peale teatud aja töötamist ning positsioonil tõusmist, staatus ja juhtimisvõimalus. Lisaks töötasule, on töötajate tööpanus peamiselt mõjutatud töö keskkonnast, mis mõjutavad töötajate motiveeritust, pingutust, pühendumust ja lojaalsust. Töötajate pingutuse suurus on individuaalne ja muutlik, ehk igale töötajale on individuaalselt tähtis, kui palju just tema antud töö tegemise eest töötasu saab ja kui palju ta peab pingutama, et rohkem saada. Pingutuse eest saadavast kogu kompensatsiooni paketist, sõltub ka see, kas töötajad soovivad rohkem pingutada või mitte.

Pingutuse suurus ja selle eest saadav tasu peab olema tasakaalus. Kui töötajad tunnevad, et nad ei saa oma pingutuse eest väärilist tasu, on nad rahulolematud ja alamotiveeritud. Väga oluline on välja selgitada see, mis kutsub töötajat pingutama ja mis oleks teatud taseme pingutuse eest õiglane töötasu ning mis kasvataks töötajas lojaalsust. Töötasustamise süsteemi arendamisel on peamine eesmärk toetada ettevõtte eesmärkide saavutamist, sõltumata tööstusharust, ettevõtte suurusest või positsioonist turul, kuid töötasustamise süsteemi komponentide valik peaks sõltuma ikkagi organisatsiooni tüübist, suurusest, töötajate individuaalsest tööiseloost ja tootest või teenusest mida kliendile pakutakse (San *et al.* 2012: 215). Töötasustamise süsteem peab olema ettevõtte põhiprotsessi osa ja motiveerima töötajaid paremini töötama.

Horvathova (2011: 952) on veendunud, et kui juhid on arvamusel, et töötajaid motiveerib ainult rahaline tasu, ei ole nad pööranud piisavalt tähelepanu mitterahalistele tasudele, millega töötajaid motiveerida. Tuginedes bakalaureusetöös käsitletud autori (Bayat: 2011) käsitlustele on töösoorituse juhtimissüsteemi eesmärk toetada töötajate oskuste arendamist ja neid tehtud töö eest vääriliselt tasustada. Väga oluline on siduda organisatsiooni eesmärgid, tööliste personaalsete eesmärkidega ja püstitatud eesmärgid peavad olema selged, saavutatavad ja mõlemale osapoolale (tööandja, tööline) üheselt mõistetavad.

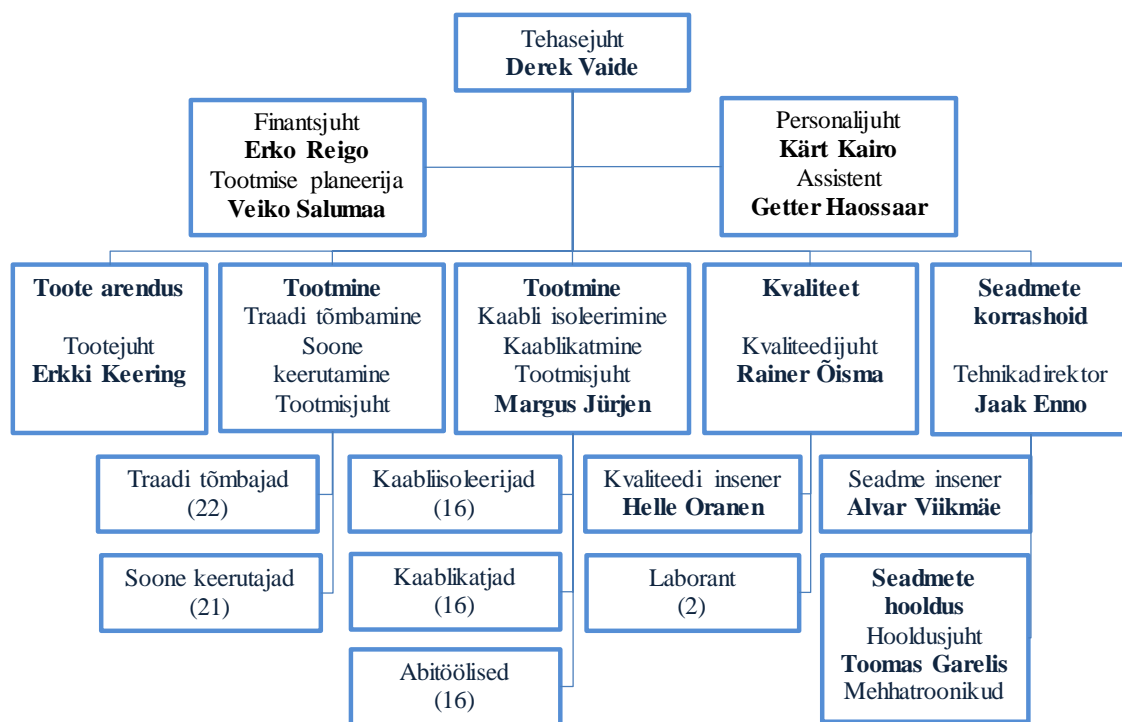
Kuigi rahaline tasu on tööliste üks peamisi motivaatoreid, on samuti mitterahalistel tasudel töötajate töötulemustele oluline mõju. Tuginedes töös käsitletud erinevatele teaduslikele uuringutele (Bayat, Mone *et al* 2011), on oluline luua töötajatele heade

töötulemuste saavutamiseks motiveeriv töökeskkond, kus oleks töötegemiseks piisavalt infot, sobilikud töövahendid, juhtide poolne tähelepanu ja piisavalt tagasisidet töösoorituse kohta. Lisaks on määrava tähtsusega ettevõtte paindlikkus, kus ettevõte oleks vastavalt vajadusele suuteline muutma töötasustamise süsteemi komponentide osakaalusid ja eemaldama või lisama vastavalt vajadusele uusi töötasustamise komponente. Kui töölised ja juhid on rahul tööliste töösoorituse tasemega ja töötasuga, siis on ettevõttes heal tasemel väljatöötatud töösoorituse hindamissüsteem.

2. DRAKA KEILA KAABLITEHASE TOOTMISTÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE JA SELLE TÄIUSTAMISE VÕIMALUSED

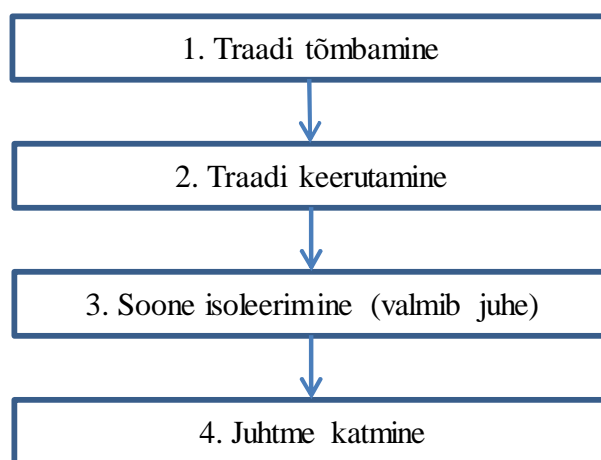
2.1. Draka Keila Kaablitehase üldiseloostus ja uurimismetoodika

Draka Keila Kaablitehas asutati 1992. aastal, koduturuks on Balti riigid ja põhitoodanguks on madalpinge- ja erikaablid, telekommunikatsiooni- ning energia-kaablid. Draka Keila Kaablitehase organisatsiooniskeem on järgmine.



Joonis 3. Draka Keila Kaablitehase organisatsiooniskeem (autori koostatud Draka Keila Kaablitehasejuhi Derek Vaide 2013 info põhjal).

Tehases töötab hetkel 81 töötajat, kellest 68 on tootmistöölised ja ülejäänud kontoritöötajad. Tootmistöölised (edaspidi töölised) jagunevad omakorda kolme gruppi: traaditõmbajad ja soonekeerutajad, kaabliisoleerijad ja juhtmekaabli katjad ning abitöölised. Draka Kaablitehase tootmisvõimsus on 18 000 tonni kaablit aastas ja tehas on stabiilselt kuulunud Baltikumi edukamate kaablitootjate hulka. Kaablit toodetakse, vastavalt kliendi vajadustele ja kehtivatele kvaliteedistandarditele. Draka Keila Kaablitehase toote nomenklatuuris on hetkel 120 erinevat toodet, millest igapäevaselt on tootmises 30-35 erinevat toodet. Tootmine töötab kahes vahetuses ja seitse päeva nädalas. Draka Keila Kaablitehase tootmise protsess koosneb neljast erinevast alamprotsessist, mis koosneb omakorda 15-st tootmisliinist ja mida juhitakse kahe tootmisjuhi poolt. Tootmisliinidel töötavad liinide operaatorid, seadistajad ja abitöölised. Operaatorid ja seadistajad on oskustöölised, kelle põhiülesanne on tootmisliinid töös hoida ning järgneva tootmisprotsessi õigeaegne varustamine kvaliteetse pooltoodanguga. Abitöölised toetavad oskustöölisi ja teostavad tootmisliini tööshoidmiseks vajalikke abitöid.



Joonis 4. Kaablitootmise tootmisprotsess (autori koostatud Draka Keila Kaablitehase Tehasejuhi Derek Vaide 2013. aasta info põhjal).

Traadi tõmbamine toimub tellimuse põhiselt vastavalt tellimuses olevale spetsifikatsioonile. Tootmiseplaneerija võtab klienditellimuse vastu, teostab tootmise planeerimise ja loob klienditellimustest tootmisplaani alusel tootmistellimused. Tootmisjuhid edastavad info tõmbeliini operaatoritele. Tõmbeliini operaatori põhiülesanne on traadi tõmbamine ja järgmise tootmisprotsessi varustamine tellimuses

ettenähtud traadiga, samuti seadmete seadistamine, materjalidega varustamine. Tõmbeliinilt viiakse traat edasi sooneliinile, kus sooneliini keerutusoperaator keerutab traadi kokku isoleerimata kaabliks, mida nimetatakse sooneks. Sooneliinilt suunatakse toode edasi isoleerimisliinile, kus liini operaator teostab soone katmise isolatsiooniga vastavalt etteantud spetsifikatsioonile ja kvaliteedi parameetritele. Peale isoleerimist, viiakse kaabel edasi katmisliinile, kus keerutatakse kokku isoleeritud juhtmed ja kaetakse vastava plastikukihiga. Peale kaabli isoleerimist teostatakse kaablile pinge lõppkatsetus. Kui kvaliteet vastab etteantud kvaliteedikriteeriumitele, suunatakse kaabel peale katsetuse läbimist müüki.

Draka Keila Kaablitehase kehtiva tööliste töösoorituse hindamise- ja töötasustamissüsteemiga rahulolu hindamiseks viis töö autor 2013. aasta veebruari kuus läbi ankeetküsitluse ja intervjuud tootmistöölistega ja kolme juhtkonna liikmega. Ankeetküsitluse väljatöötamisel tugineti autori uuringule 2011 aastal (Variksaar 2011). Uuringu läbiviimisel jagati tootmistöölistele välja 53 küsitlusankeeti, millest laekus tagasi 27 küsitlusankeeti ehk 51%. Küsitluse ankeedid jagati töölistele välja tootmisjuhtide poolt ja anonüümsuse tagamiseks said töölisel täidetud ankeedi sisestada selleks spetsiaalselt valmistatud kinnisesse kasti. Uuringu tulemusi analüüsiti arvutustabelitarkvaraga Excel. Uuringu analüüsi tulemusi kasutatakse Draka Keila Kaablitehase töötajate töösoorituse juhtimissüsteemi täiustamiseks.

Intervjueerimiseks valis bakalaureuse töö autor kolm töölistega kõige tihedamalt kokkupuutuvat juhtkonna liiget: tehasejuht ja kaks tootmisjuhti. Enne uuringu läbiviimist teostas uuringu autor intervjuu Draka Keila Kaablitehase juhiga, eesmärgiga saada üldine ülevaade tootmise struktuurist, tööliste tööajagraafikust, erinevate toodete tootmise spetsiifikast ja tootmisprotsessist.

Ankeetküsitlus (vt. lisa 1) on anonüümne ankeet paberkandjal, mis on autori koostatud ja koosneb 25 väitest, millele tuleb anda hinnang nelja palli skaalal. Tootmistöölistel paluti valida igale väitele vastus, mis kirjeldas kõige täpsemalt nende seisukohta antud väite kohta. Vastus paluti märkida ristikesega vastavas veerus. Küsitluses kasutas autor hindamisskaala meetodit, mis kodeeriti, et küsitluse tulemusi oleks võimalik hiljem analüüsida. Vastuse variandid olid alljärgnevad.

1 – Ei nõustu üldse (väide on vale; väites esitatud ei toimi või on vastuolus minu arvamusega)

- 2 – Pigem ei nõustu (väide kehtib aeg-ajalt, kuid pigem on see erand; jagan väites esitatut osaliselt)
- 3 – Pigem nõustun (väide kehtib enamasti, kuid siiski mitte alati; üldjuhul võin väitega nõustuda, kuid asja annab paremaks muuta)
- 4 – Nõustun täiesti (väide peab paika, väide on täpselt minu arvamus)

Väited on jagatud omakorda kahte suuremasse gruppi: tootmistööliste töösoorituse hindamine (14 väidet) ja töötasustamine (11 väidet). Tööliste töösoorituse hindamise väited keskenduvad sellele, kas tööliste töösoorituse hindamissüsteem on töölistele arusaadav, kas süsteemi arendamisel on kaasatud samuti tootmistöölisi, kas töölistel saavad samuti ise mõjutada enese töösoorituse taset, kas tööandja on loonud kõik tingimused parema töösoorituse saavutamiseks ja kas tööline on rahul enda töösoorituse tasemega. Töötasustamise väited keskenduvad sellele, kas töötasu kujunemise alused on tootmistöölistele arusaadavad, kas töötasu suurus on vastavuses tööliste töösoorituse tasemega, palgakomponentide osakaalude jaotusega ja kas töötasu suurus vastab tööliste ootustele.

Lisaks hinnangu andmisele on vastajal küsimustiku lõpus võimalus täpsustada vabas vormis oma arvamust tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise kohta. Ankeetküsitluse lõpus palutakse märkida ristiga ametikoht ja tööstaaž kaablitehases. Ametikoha ja tööstaaži info on oluline, et selgitada välja, mis ametikohal ja mis staažiga tootmistöölised on oma töösoorituse, töösoorituse hindamissüsteemiga ning töötasuga kõige rohkem rahul. Sugu antud ankeetküsitluses ei küsita, kuna tehases töötab ainult 2 naist ja soovitakse tagada anonüümsus.

Nelja-palline hindamiskaala võimaldab välja selgitada rahulolu keskväärtuse, mediaani ja moodi. Kuna tegemist on järjestustunnusega, siis standardhälbe ja variatsioonikordaja tõlgendamine ei anna sisulist informatsiooni. Lisaks hindamisele annab küsimustiku lõpus olev töötaja poolt vabas vormis lisatud arvamus, olulist infot tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise kohta. Antud info annab võimaluse pöörata tähelepanu komponentidele, mida võiks tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi arendamisel lisaks juhtkonna ettepanekutele arvesse võtta.

Kolme juhtkonna liikmega läbiviidud intervjuu, koosneb kolmest osast (vt. lisa 2): meeskonnatöö ja infoliikumisega seotud küsimustest, tööliste töösooritusega seotud

küsimustest ning tööliste töötasustamisega seotud küsimustest. Suuremosa küsimusi on seotud tootmistöölistega läbiviidud ankeetküsitluse küsimustikuga, et oleks võimalik võrrelda tootmistööliste ja juhtide nägemust töösoorituse hindamissüsteemi ja töötasustamise kriteeriumite osas.

2.2. Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste ametikohtade ja töösoorituse hindamine ja töötasustamine

Draka Keila Kaablitehase ametikohad on tehase juhtkonna poolt järjestatud klassifitseerimise meetodi alusel kolme tasemesse, vastavalt ametikoha keerukusele ja väljaõppe perioodi pikkusele. Lühema väljaõppeperioodiga ja lihtsamad tööd kuuluvad madalama taseme kategooriasse ning pikema väljaõppeperioodiga ja keerulisemad tööd kuuluvad kõrgema taseme kategooriasse (vt. tabel 2).

Tabel 2. Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste ametikohtade klassifitseerimine

Ameti- kohaliik	Ameti- nimetus	Töö kirjeldus
Oskus- tööline 1	Pakkijad / abitöölised	Töötaja põhitöoks on tootmisliini varustamine toorainetega, töövahendite korrashoidmine, toote kvaliteedi kontrolli. Tööks vajalikud teadmised ja oskused on võimalik omandada töö jälgimisega, kohapeal, mõne nädala jooksul. Täidab oskustöölise 2-, oskustöölise 3- või tootmisjuhi korraldusi. Töö toimub otsese järelevalve all ja tööd tehakse rutiinselt, reeglite järgi. Vastutus piirneb oma tööga.
Oskus- tööline 2	Keerutajad / tõmbajad	Töötaja seadistab iseseisvalt tootmisliini ja vastutab tootmisliini tööshoidmise eest, teostab tootmisseadme igapäevast hooldust, jälgib toote kvaliteedi parameetreid ja on suuteline vea avastamisel selle iseseisvalt kõrvaldama. Koolitab uusi töölisi. Töös on nõutav tootmisliini kolme kuune eriväljaõpe ja lisaks vähemalt kolme kuu pikkune töökogemus tootmisliinil.
Oskus- tööline 3	Isoleerijad	Töötaja seadistab iseseisvalt tootmisliini ja vastutab eriti keerulise tootmisliini tööshoidmise eest. Teostab tootmis- seadme igapäevast hooldust, jälgib toote kvaliteedi parameetreid ja on suuteline vea avastamisel selle iseseisvalt kõrvaldama. Teostab tootmisseadme igapäevast hooldust, vajadusel koolitab uusi töölisi. Töös on nõutav vastava tootmisliini eriväljaõpe, mida teostatakse tehase siseselt kohapeal ja vähemalt poole aastane töökogemus.

Allikas: autori koostatud Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide info alusel.

Draka Keila Kaablitehase uute tootmistööliste koolitamist teostavad pikaajalise kogemusega tootmisliini töölised. Koolitus toimub jälgimise, õpetamise ja proovimise meetodil, kus uus tööline jälgib kogemustega töölise tööd ning teeb iseseisvalt tööd kogemustega töölise õpetuste järgi. Lisaks tootmisliini koolitajale, on ettevõtte poolt määratud erinevate ametite esindajad, kes viivad uuele töölisele läbi sissejuhatavad koolitused ettevõtte juhtimisstruktuuri ja erinevate ametite kohta.

Draka Keila Kaablitehasetöötasustamise süsteemi komponendid on tunnitasu, tootlikkuse lisatasu, kvartali preemia ja lisatasud, kus tunnitasu määr on fikseeritud tööandja ja töötaja vahelises töölepingus. Tunnitasu määr sõltub töösoorituse tasemest, mida hinnatakse kahe komponendi alusel: koostöö ja mitmeoskuslikkus. Tööliste töösooritust hinnatakse kaks korda aastas, vahetult enne 1. jaanuarit ja 1. juulit ja hindamistulemuste alusel tunnitasu määr kas korrigeeritakse või tunnitasu määr jääb samale tasemele järgnevas pooleks aastaks. Uute tootmistööliste töötasu on katseajal võrdne, olenemata ametist. Esimene atesteerimine toimub peale katseaja lõppu ja peale seda toimub atesteerimine koos teiste tootmistöölistega iga pole aasta tagant. Ületundide eest makstakse palka vastavalt Eesti Vabariigi seadusele, ning samuti makstakse eraldi lisatasu graafikuvälise töölekutsumise eest nädalavahetusteks.

Nagu eelnevalt kirjeldatud, hinnatakse tööliste töösooritust kahe mõõdiku alusel: koostöö ja mitmeoskuslikkus, kus koostöö osakaal tootmistöölise tunnihinnast moodustab 50% ja mitmeoskuslikkus 50%. Hinnangu koostööle annab töötaja otsene juht, hinnates töötaja viimase kuue kuu käitumist ja suhtumist viie alljärgneva komponendi alusel:

- majanduslik vastutus: töötaja suhtumine ettevõtte majanduslikku olukorda, materjalide kasutusefektiivsus (ülekulu), tööajakasutus, jne.;
- distsipliin: tööajast kinnipidamine, juhendite järgimine, kokkulepetest kinnipidamine, isikukaitsevahendite kasutamine, andmete õigeaegne raporteerimine;
- hoolikus: töökoha korrashoid, tööriiete korrektsus, toote valmistamisel kokkulepitud raportite täitmine, tööohutusnõuete täitmine;
- paindlikkus: töökorralduse muutuste aktsepteerimine ja elluviimine;
- kommunikatsioon: informatsiooni jagamine kollektiiviga, meeskonnaga, otseste ülemustega.

Ülal loetletud komponendid valiti välja teatud juhtkonna liikmete poolt 13 erineva komponendi seast. Tootmistöölise töösoorituse hindamise käigus, hinnatakse igat komponenti eraldi 5 palli skaalal, kus töötajale antud komponentide hinded summeeritakse ja vastavalt skaalale omistatakse igale tootmistöölisele koostöö tariif (vt. tabel 3). Antud hinnang on töölise-põhine juhi subjektiivne hinnang, töölise eelneva poole aasta töötamise põhjal.

Tabel 3. Koostöö hindamise tariifid Draka Keila Kaablitehases

Hinnangu skaala	10-13	14-16	17-19	20-22	23-25
Osakaal	0,8	0,9	1	1,1	1,2

Allikas: autori koostatud Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide info alusel.

Teine tunnihinna komponent on mitmeoskuslikkus. Draka Keila Kaablitehases on 15 tootmisliini, mis jagunevad omakorda lihtsamateks (traadi tõmbamine ja soone keerutamine) ning keerukamateks (isoleerimine ja katmine) tootmisliinideks. Mitmeoskuslikkuse hinnangu aluseks, on töölise individuaalsed oskused, töötada iseseisvalt erinevatel tootmisliinidel. Selleks et töötajale omistada teatud kindlal tootmisliinil töötamise oskus, peab tööline viimase aasta jooksul olema iseseisvalt töötanud teatud kindlal tootmisliinil vähemalt 40 tundi.

Tootmisliinidele on hinnanguliselt määratud pädevusprotsendid, mis tulenevad liinide töö keerukusest ja töö intensiivsusest (tööoperatsioonide suurem arv), kus < 30 on ühe tootmisliini opereerimise oskus ja > 100 on kas viie kuni seitsme lihtsama tootmisliini (traadi tõmbamine ja soone keerutamine) või kolme kuni nelja keerulisema tootmisliini (isoleerimine ja katmine) opereerimise oskus. Vastavalt erinevate tootmisliinide opereerimise oskustele, omistatakse töölisele mitmeoskuslikkuse tariif vahemikus 0,8-1,2 (vt tabel 4).

Tabel 4. Tootmistööliste mitmeoskuslikkuse hindamise tariifid Draka Keila Kaablitehases

Hinnangu skaala	< 30	30-50	50-75	75-100	>100
Osakaal	0,8	0,9	1	1,1	1,2

Allikas: Autori koostatud Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide info alusel.

Hindamise käigus saadud tulemuste alusel, arvutatakse igale töölisele järgnevalt pooleks aastaks uus tunnitasu tariif, vastavalt järgmisele valemile: koostöö tariif x 0,5 + mitmeoskuslikkuse tariif x 0,5 = tunnihinna tariif. Nt. kui tootmisjuht hindas töölise x koostööd maksimaalse võimaliku hindeg, mille tulemus on 1,2, kuid tööline on töötanud ainult ühel liinil, on tema mitmeoskuslikkus on 0,8 siis töötaja uus tunnitariif arvutatakse järgnevalt: $1,2 \times 0,5 + 0,8 \times 0,5 = 1$. Vastavalt eelnevale arvutusele, omistatakse töölisele järgmiseks pooleks aastaks uus tunnitariifi koefitsient, milleks on 1.

Töösoorituse hindamise tulemusena saadud tunnitariifi alusel, arvutatakse töölistele välja uus tunnihind, järgmiseks pooleks aastaks. Kui näiteks pakkija x hindamise alusel saadud tunnihinde pädevuse koefitsient on 1 ja arvutuse aluseks võetav tunnihinna määr on 3,6 eurot ühe töötunni kohta, siis arvutuse tulemusena on järgmiseks pooleks aastaks pakkija tunnihinne 3,6 eurot (vt tabel 5). Tunnihinna kasvamisel ajakohastatakse töölise tunnihinne palgaarvestuse süsteemis ja viiakse muudatus sisse samuti töölepingus. Kui hindamise tulemusena saadud uus tunnitariif on madalam eelmise perioodi tunnitariifist, jääb kehtima eelmise perioodi tunnitariif.

Tabel 5. Draka Keila Kaablitehase ametikohtade tunnitariifid ja tunnitariifide koefitsiendid

Amet / tunnitariif	0,8	0,9	1	1,1	1,2
Pakkija / abitööline	2,8	3,2	3,6	4	4,4
Keerutaja / tõmbaja	3,2	2,8	4	4,4	4,8
Isoleerija/ katja	4	4,4	4,8	5,2	5,6

Allikas: autori koostatud Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide ja tehasejuhi info alusel.

Lisaks tunnitasu on võimalik teenida tootlikkuse lisatasu aja eest, mil tootmisliin töötab. Tootlikkuse lisatasu arvestus toimub liinipõhiselt kalendrikuus toodetud toodangu koguse alusel, kus lisatasuna teenitud summa jagatakse meeskonna liikmete vahel võrdselt, tuginedes tööliste töötatud tundidele. Igale tootele on määratud tootmisliini normkiirus, mille juures liinioperaator peab tootmisliini töös hoidma. Kuna ühe vahetuse jooksul toodetakse erinevatel tootmisliinidel kuni 35 erinevat toodet, tuleb tootmisliin tihti ümber seadistada teise toote tootmiseks. Kuna tootmisliini seisakud

vähendavad tootlikkust ja üks peamisi seisakute põhjusi on tootmisliini seadistamine teise toote tootmiseks, siis mõjutab seadistamine oluliselt lisatasu suurust. Tootlikkuse lisatasu on arvestatud selliselt, et töötajal on võimalik teenida lisaks tunnitasu le palgalisa keskmiselt 40%. Tootlikkuse lisatasu suurus on sõltuvuses tootmisliini tootlikkuse tõusuga, kus toote valmistamise meetri hindasid korrigeeritakse vastavalt tootmisliini arendamise tulemusele kaasnenu kiiruse kasvatamisel või kahanemisel.

Draka Keila Kaablitehases makstakse töölistele samuti kvartali preemiat, mis põhineb tehasele püstitatud eesmärkide saavutamisel. Kvartali põhised eesmärgid lepatakse kokku aasta alguses ja püstitatud eesmärkide täitmisel makstakse kõigile tehase töötajatele preemiat, kus iga mõõdiku osakaal preemia kogusummast on 25%. Töötajate suhtes, kelle vastu on tööandjal pretensioone, võib tööandja preemia maksmisest loobuda. Preemiat arvutatakse järgmise valemi järgi: kolme kuu keskmine palk (väljamakstud töötasu, va. puhkusetasu) x 25% x eesmärkide täitumise % = preemia. Tehase tulemusi mõõdetakse ja preemiat arvutatakse nelja järgneva mõõdiku alusel.

1. Kliendi reklamatsioonid (kliendireklamatsioonide, arv versus eesmärk).
2. Tarnekindluse määr (klienditellimuste õigeaegne täitmine, vastavalt kinnitatud tarnekuupäevadele).
3. Ülekulu määr (materjalide kasutamine üle ettenähtud normi).
4. Seadmete efektiivsus (planeeritud kasutusaeg versus seadmete tegelik kasutusaeg).

Draka Keila Kaablitehases on lisaks töötasustamise süsteemile, välja töötatud tööliste motivatsioonisüsteem, mis koosneb järgmistest osadest: rahalised toetused ja preemiad, vabad tööpäevad keskmise töötasu säilitamisega, soodustused, üritused, töötajate töö ja vabaaja kindlustused ning aasta kolleegi valimine. Rahalisi toetusi makstakse järgmistel juhtudel: juubelite puhul alates 50-ndast eluaastast, kus töötaja peab olema töötanud ettevõttes vähemalt 3 aastat; tööjuubeli puhul iga kümnenda tööaasta täitumisel ettevõttes; alates 3 tööaastast, iga lisandunud tööaasta eest; omal algatusel pensionile minemise eest; peretoetus lapse sünni puhul ja töötaja lähedase isiku surma korral. Lisaks rahalistele toetustele, antakse vabu päevi keskmise töötasu säilitamisega vastavalt töötaja perekondlike sündmuste korral (pulmad, matused) ja töötaja lapse esimesse klassi astumise puhul 1. septembril.

Samuti toetab Draka Keila Kaablitehas sporti ja seoses sellega kompenseerib töötajale ja tema alla 16-aastasele lapsele Keila Tervisekeskuse pileti summast 50%. Samuti on

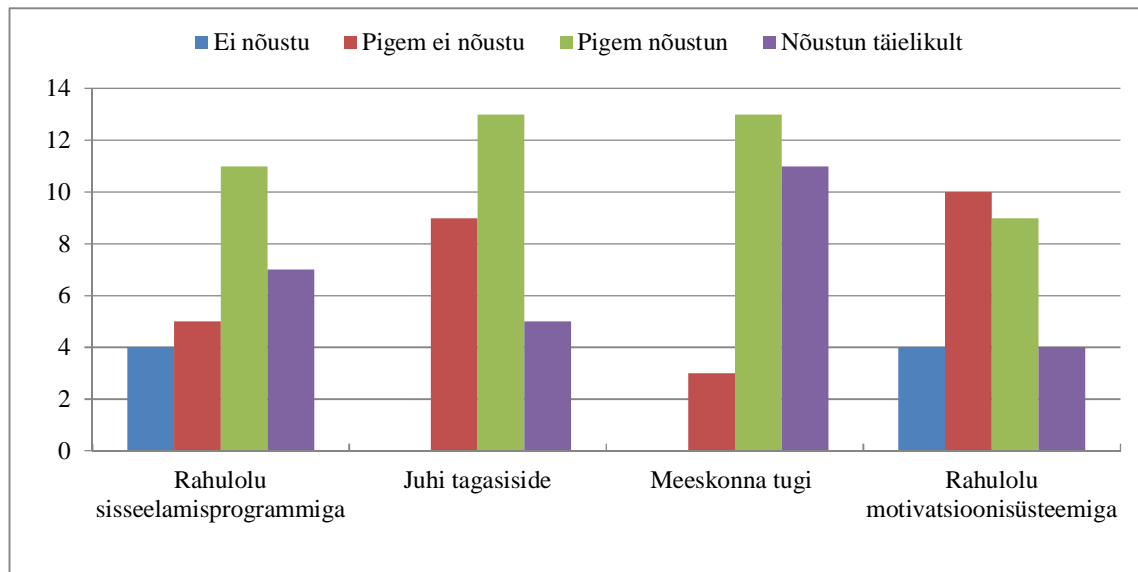
kõik Draka Keila Kaablitehase töölised kindlustatud nii töö- kui ka töövälisel ajal. Lisaks eelnevale, korraldatakse Draka Keila Kaablitehases erinevaid üritusi, nagu jõulupidu, laste jõulupidu ja talvine koolituspäev. Samuti toimub tehases iga aasta lõpus aasta kolleegi valimine, kus saavad osaleda kõik Draka Keila Kaablitehase töötajad. Hindamise aluseks on see, et töötaja on olnud eeskujuks teistele töötajatele, täitnud oma tööülesandeid kohusetundlikult ja korrektselt, näidanud üles algatust ühtse strateegia väljatöötamisel ning kelle teod on olnud viimase tööaasta jooksul eesmärgistatud ja kes on oma käitumisega motiveerinud teisi kaastöötajaid.

2.3. Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste rahulolu töösoorituse juhtimisega

Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste rahulolu välja selgitamiseks kehtiva töösoorituse juhtimise süsteemiga viis autor 2013. aasta veebruaris läbi ankeetküsitluse. Ankeetküsitlus oli jagatud kahte suuremasse gruppi, kus keskenduti tootmistööliste töösoorituse hindamisele ja töötasustamisele. Selleks et selgitada välja tootmistööliste rahulolu tase töösoorituse hindamissüsteemiga, paluti tootmistöölistel, tuginedes enda kogemustele, hinnata kehtivat töösoorituse hindamissüsteemi. Uuringu esimeses osas paluti töölistel hinnata alljärgnevaid väiteid, mis puudutasid nende motivatsiooni, toetamist ja tagasisidet sisseelamisperioodi jooksul.

- Olen rahul töötaja sisseelamisprogrammiga.
- Otsese juhi tagasiside minu töösoorituse kohta on piisav.
- Meeskond aitab ja toetab mind probleemide lahendamisel.
- Olen rahul töötajate motivatsioonisüsteemiga.

Töötajate sisseelamisprogramm ja otseste juhtide tagasiside tööliste töösoorituse taseme kohta, on olulise tähtsusega tööliste töösoorituse parandamisel. Kui sisseelamisprogramm ei ole põhjalikult välja töötatud, töölistele ei anta piisavalt tagasisidet nende töösoorituse ning parendamist vajavate tegevuste kohta, mõjutab see töötajate motivatsiooni. Kui töölised ei saa probleemide tekkimisel piisavalt tuge ja ega ei saa aru mida neilt täpselt oodatakse, siis ei tea töölised mida nad peaksid rohkem tegema, et töösoorituse taset tõsta.



Joonis 5. Draka Keila Kaablitehase tootmistöölise rahulolu sisseelamisprogrammi, tagasiside, meeskonna toetuse ja motivatsioonisüsteemiga 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

Jooniselt 5 selgub, et suurem osa töolistest on rahul tööliste sisseelamisprogrammiga, mida näitab samuti vastuste keskvärtus 2,78 (vt. lisa 2) ja mediaan 3. Nagu eelpool selgitatud, ei anna standardhälbe ja variatsioonikordaja tõlgendamine sisulist informatsiooni ning seetõttu keskendub töö autor uuringu tulemuste analüüsimisel keskvärtuse, mediaani ja moodi tõlgendamisele. Töolistega läbiviidud intervjuudest selgus, et töölised läbivad sisseelamisperioodi jooksul (katseaeg) küll erinevaid koolitusi, kuid sisseelamisperioodi lõpus ei toimunud atesteerimist ja erinevate koolituste läbimise eest tunnistusi ei makstud. Samuti ei ole töölised allkirjaga kinnitanud koolituse läbimist (vt. lisa 3).

Otseste juhtide poolt antava tagasisidega töölise töösoorituse kohta on suurem osa ankeetküsitlusele vastanutest rahul. Nagu jooniselt 5 selgub, ollakse sisseelamisprogrammi ja juhi tagasisidega rahul sarnasel määral. Samas ei leidunud juhi tagasiside küsimuse puhul ühtegi vastajat, kes ei oleks selle väitega nõus olnud. Lisaks selgus töolistega läbiviidu intervjuudest, et töölise arvates on otseste juhtide tagasiside küll pigem piisav, kuid võiks olla personaalsem, mitte aga üldist laadi. Samuti ei anna antud tagasiside selget ülevaadet, mida tööline peaks tegema paremini, et töötulemused paraneks (vt. lisa 3). Samas üks intervjuueeritavatest on tagasisidega väga rahul, kuna tootmisjuhid käivad töolistega vestlemas vahel isegi nädalavahetustel. Tuginedes

tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuudele, toimub tagasiside andmine ikka peamiselt kuupõhistel liinikoosolekutel. Igapäevaselt arutatakse töölistega pigem erinevate toodete toomisvajadusi, tootmisliini seadistuse aegu, toote kvaliteeti ja tööaega.

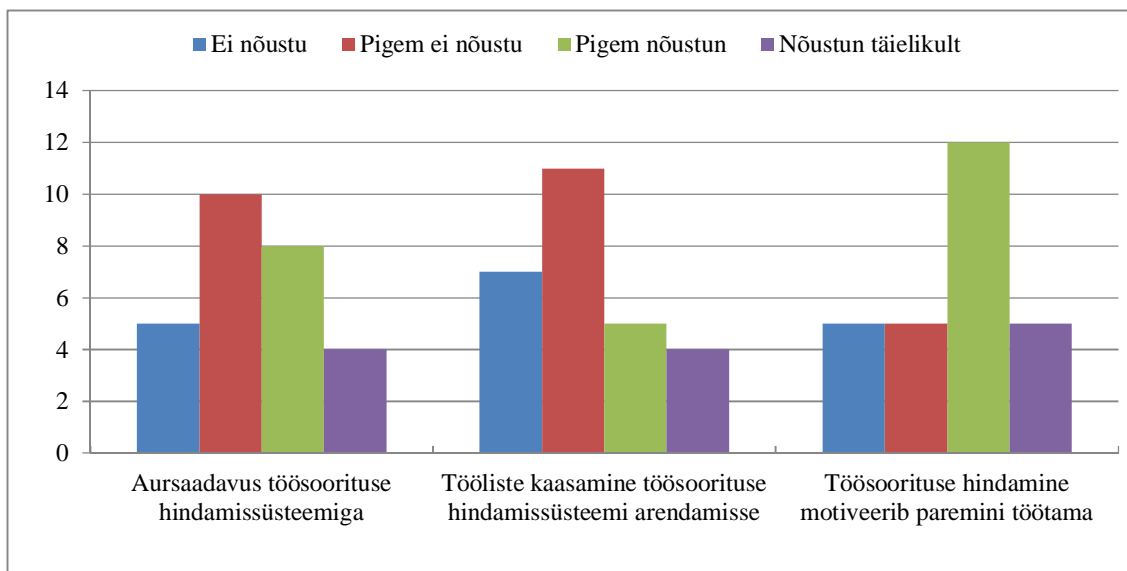
Suurem osa vastanutest on meeskonnakaaslaste toetuse ja abiga üleskerkinud probleemide lahendamisel pigem rahul, kusjuures väitega nõustus täielikult 41% vastanutest (vt. joonis 5 ja lisa 2). Lisaks rõhutasid kõik kolm intervjuueeritavat, et tehase meeskond on väga teineteist toetav ja probleemide kerkimisel aidatakse teineteist alati (vt. lisa 3). Ka rahulolu küsimustiku tulemustest saab järeldada, et üldiselt valitseb tehases teineteist toetav õhkkond ja koostöö.

Motivatsioonisüsteemiga ollakse eelmiste väidetega võrreldes vähem rahul (madalaim keskmine antud väidete grupis), kui võrreldes eelmiste väidetega, kus nii mediaan kui mood olid 3, siis antud väite puhul on mõlema näitaja väärtus 2 (vt. lisa 2). Töölistega läbiviidud intervjuudest selgus, et kuigi teatud töölised ei ole täpselt kursis motivatsioonisüsteemi komponentidega, soovivad nad Drakas kindlasti edasi töötada. Samuti on töölised arvamusel, et lühikese tööstaaziga töölisele ei anna motivatsioonisüsteemis sisalduvad komponendid erilist lisandväärtust, kuna enamik lisanduvatest hüvedest annavad suuremat efekti alles siis, kui ollakse tehases töötanud üle viie aasta (vt. lisa 3). Tuginedes tootmisjuhtidega ja personalijuhiga läbiviidud intervjuudele, sisaldab motivatsioonisüsteem piisavalt palju komponente, mis peaks motiveerima töölisi tehases töötama (vt. lisa 4 ja 5). 2013 aasta jaanuaris lisati motivatsioonisüsteemi komponent, kus kõik töölised saavad igal aastal jõulude ajal kaks nädalat tasustatud puhkust, keskmise töötasu (kuus kuud) säilitamisega. Kuid kui töölised kutsutakse puhkuse ajal tööle, makstakse lisaks töötasule ka puhkuse lisatasu.

Selleks et välja selgitada, kas antud töösoorituse hindamissüsteem on tootmistööliste arusaadav, kas süsteemi arendamisse on kaasatud samuti tootmistöölisi ning kas olemasolev hindamissüsteem motiveerib töölisi parema töösoorituse nimel rohkem pingutama, paluti töölistel hinnata alljärgnevaid väiteid.

- Töösoorituse hindamissüsteem on minu jaoks arusaadav.
- Töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse kaasatakse ka töölisi (neid keda see mõjutab).
- Töösoorituse hindamine motiveerib mind paremini töötama.

Selleks et töölised saaksid aru, millistel alusel nende töösooritust hinnatakse ja selleks, et töösoorituse hindamine motiveeriks töölisi rohkem pingutama, on väga oluline, et töösoorituse hindamissüsteemi protsessi ja komponentide väljatöötamisse kaasatakse samuti töölised, kelle töösooritust antud süsteemi alusel tulevikus hindama hakatakse.



Joonis 6. Draka Keila Kaablitehase tööliste töösoorituse hindamissüsteemi arusaadavus ja arendamine 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

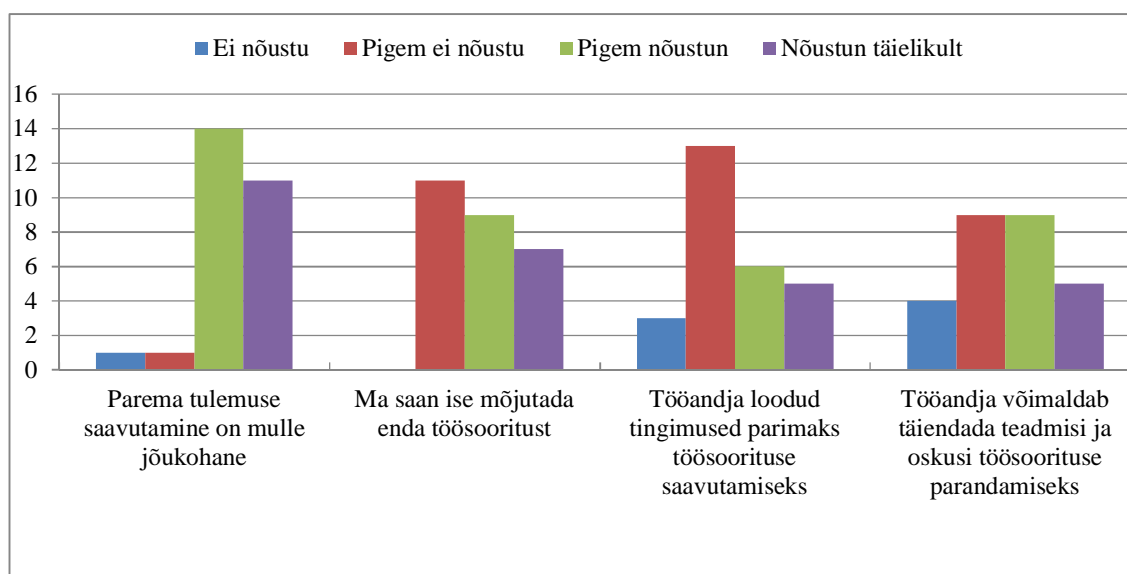
Nagu jooniselt 6 selgub, on töösoorituse hindamissüsteem suuremale osale töolistest ebaselge, mida rõhutasid samuti töölised intervjuude käigus. Kuigi teatud osa töolistest saavad küll aru, millest töösoorituse hindamissüsteem koosneb, ei ole nad täpselt kursis palgakomponentide lõppkoefitsiendi kujunemise alustega. Samuti selgus intervjuudest, et teatud töölised ei saa täpselt aru mille alusel nende töösooritust hinnatakse ja millest töösoorituse hindamissüsteem täpselt koosneb (vt. lisa 3).

Väitele, kas töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse on kaasatud samuti tehase töölisi, vastas kaks kolmandikku töolistest (vt. lisa 2), et töölisi ei ole kaasatud. Seda väljendab samuti joonis 6 ja kinnitavad töolistega läbiviidud intervjuud. Lisaks selgus intervjuudest, et mõned töölised ei ole kursis, kui tihti nende töösooritust hinnatakse (vt. lisa 3). Kuigi tööliste arvates tegeleb hindamissüsteemi arendamisega juhtkond, selgus tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuudest, et tehases esindab tööliste huve ametiühing ja kõik muudatusettepanekud arutatakse läbi ametiühingutega. Kõik muudatused peavad saama enne jõustumist heakskiidu ametiühingute poolt.

Võrreldes kahe eelmise väitega, kus nii mediaan kui mood olid 2, on antud väite mediaan ja mood 3 (vt. lisa 2). Sellest saab järeldada, et kuigi töösoorituse hindamis-süsteem on paljudele töölistele ebaselge, motiveerib töösoorituse hindamine kui tegevus paljusid töölisi paremini töötama (vt. joonis 6). Tuginedes töölistega läbiviidud intervjuudele, tunnevad mõned töölised, et nende töösooritust ei ole keegi hinnanud (vt. lisa 3). Tööliste arvates on töösoorituse hindamine toodetud koguste hindamine kalendri kuu jooksul, kuna see on ainuke komponent, mida nad otseselt mõjutada saavad.

Selleks et tootmistöölised tunneksid, et parema töötulemuse saavutamine on neile jõukohane ning et nad oleksid huvitatud ka oma töösoorituse taseme tõstmisest, tuleb neile luua sobilikud töötingimused ja õppimise võimalused. Selleks et välja selgitada, kas töötajad tunnevad, et neil on võimalik oma töösoorituse taset mõjutada ja kas see on neile ka jõukohane, paluti neil hinnata alljärgnevaid väiteid.

- Parema tulemuse saavutamine on mulle jõukohane.
- Ma saan ise mõjutada enda töösooritust.
- Tööandja poolt on loodud mulle kõik tingimused parimaks töösoorituse saavutamiseks.
- Tööandja võimaldab mul täiendada teadmisi ja oskusi töösoorituse parandamiseks.



Joonis 7. Draka Keila Kaablitehase tööliste töötulemuste saavutamise jõukohasus ja võimalused tulemuste parandamiseks 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

Tuginedes joonisele 7, tunneb suurem osa ankeetküsitlustele vastanutest, et parema tulemuse saavutamine on neile jõukohane. Kuigi antud väitega nõustus suurem osa vastanutest, on väitega pigem nõus olijad kõige rohkem, mida väljendab mood 3 (vt. lisa 2). Antud väitega ei ole nõus ainult 1 vastaja ja 1 vastaja pigem ei nõustu. Lisaks selgus intervjuudest, et kuigi mõni tööline usub, et parema tulemuse saavutamine on talle jõukohane, ei saa ta täpselt aru, mille nimel pingutada. Samuti on töölisi, kes tunnevad, et neile ei ole hetkel parema tulemuse saavutamine jõukohane, kuna nad on abitöölised ja nemad ei saa oma tegevusega tootmisliini kiirust mõjutada. Lisaks tunnevad töölised, et on juba teinud endast kõik oleneva ja parema tulemuse saavutamiseks tuleks ettevõttel investeerida tootmisliini parendamisse (vt. lisa 3).

Nagu ankeetküsitluse tulemustest selgus, usub üle poolte vastanutest, et nad saavad oma töösooritust mõjutada (vt. joonis 7), mida väljendab samuti mediaan 3 (vt. lisa 2). Kui eelmise väite puhul esines vastust “pigem ei nõustu“ vaid ühel korral, siis antud väite puhul anti sama vastust 11 korral (vt. lisa 2). Lisaks selgus töölistega läbiviidud intervjuudest, et nad saavad oma töötulemust mõjutada ainult ettevõtte juhtkonna poolt sätestatud normide ulatuses. Paljud töölised on arvamisel, et kuna nende töösoorituse taset hinnatakse peamiselt just tootlikkuse taseme järgi, siis töösoorituse taset saab mõjutada kogu meeskond, kes antud tootmisliinil töötab. Kuna teatud osa kogupalgast moodustab tootlikkuse lisatasu, mis jagatakse teatud kindlal tootmisliinil töötanud tööliste vahel ära, siis tööliste peaeesmärk on tootmisliin etteantud kiirusel töös hoida (vt. lisa 3).

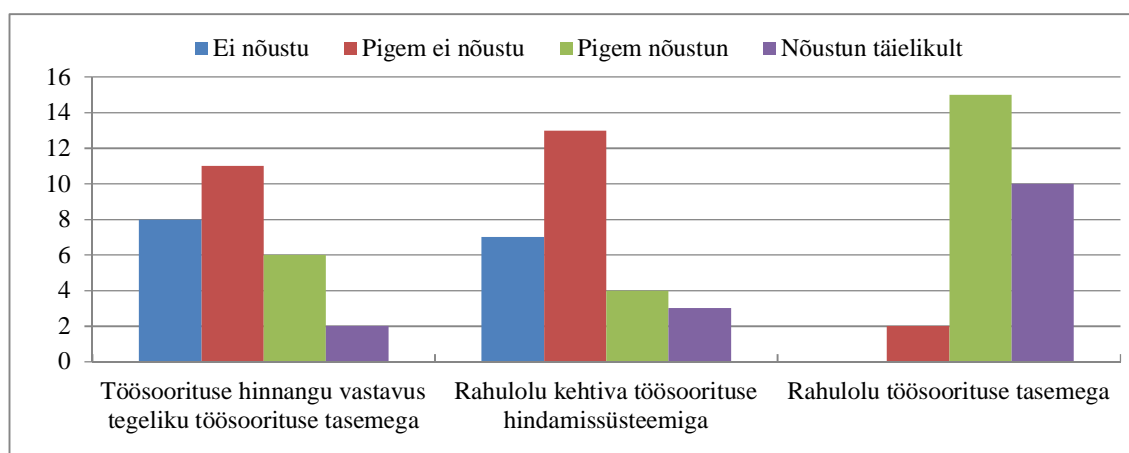
Jooniselt 7 selgub, et suurem osa küsitlusele vastanutest on arvamisel, et tööandja ei ole loonud neile piisavalt häid tingimusi parema töösoorituse saavutamiseks, mida väljendavad samuti mediaan ja mood 2 (vt. lisa 2). Kuigi küsitluse tulemustest saab järeldada, et tööandja ei ole loonud töölistele piisavalt häid tingimusi parema töötulemuse saavutamiseks, väitsid intervjuueeritud töölised vastupidist. Intervjuude käigus väitsid töölised, et vajaduse tekkimisel hangib tööandja neile uued töövahendid ja tootmisliini seiskumisel saavad tootmistöölised abi tehase korrashoiu meeskonnalt (vt. lisa 3).

Ankeetküsitlusele vastanutest üle poolte tunnevad, et tööandja on loonud neile piisavalt head tingimused uute teadmiste ja oskuste täiendamiseks (vt. lisa 2). Kuigi antud väite puhul jagunevad vastused üpris võrdelt vastuste vahel: ei nõustu 48% (vastused 1 ja 2)

ja nõustun 52% (vastused 3 ja 4), on vastuste mood ja mediaan 3 (vt. lisa 2). Küsitluse tulemusi kinnitavad samuti töölistega läbiviidud intervjuud, kus kaks intervjuueeritavat väitsid, et neile jääb põhitöö kõrvalt uue tootmisliini õppimiseks vähe aega (vt. lisa 3). Kuid selleks, et parandada oma mitmeoskuslikkuse taset uute tootmisliinide õppimise kaudu, tuleb uuel tootmisliinil ning ei saa piirduda vaid abitöölise ülesannete täitmisega mõne päeva jooksul. Samas üks intervjuueeritav väitis, et tootmisjuhid on andnud kõigile töölistele võimaluse uute lisateadmiste omandamiseks ja uute teadmiste omandamiseks tuleb ka töölisel endal huvi üles näidata. Tuginedes tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuudele, korraldatakse tehases piisavalt koolitusi, mis võimaldavad tootmistöölistel oma töösoorituse taset tõsta. Lisaks koolitavad kogenud töölisel uusi töölisi igapäevaselt töökäigus ja vastavalt vajadusele saab alati koolitusi rohkem korraldada (vt. lisa 4).

Tööliste töösoorituse hindamisega seotud küsimustiku viimases osas paluti töölistel hinnata alljärgnevat väidet, mis puudutasid nende rahulolu kehtiva töösoorituse hindamissüsteemiga, süsteemi õiglusega ja enda töösoorituse tasemega.

- Hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang vastab minu tegelikule töösoorituse tasemele.
- Olen rahul kehtiva tööliste töösoorituse hindamissüsteemiga.
- Olen rahul enda töösoorituse tasemega.



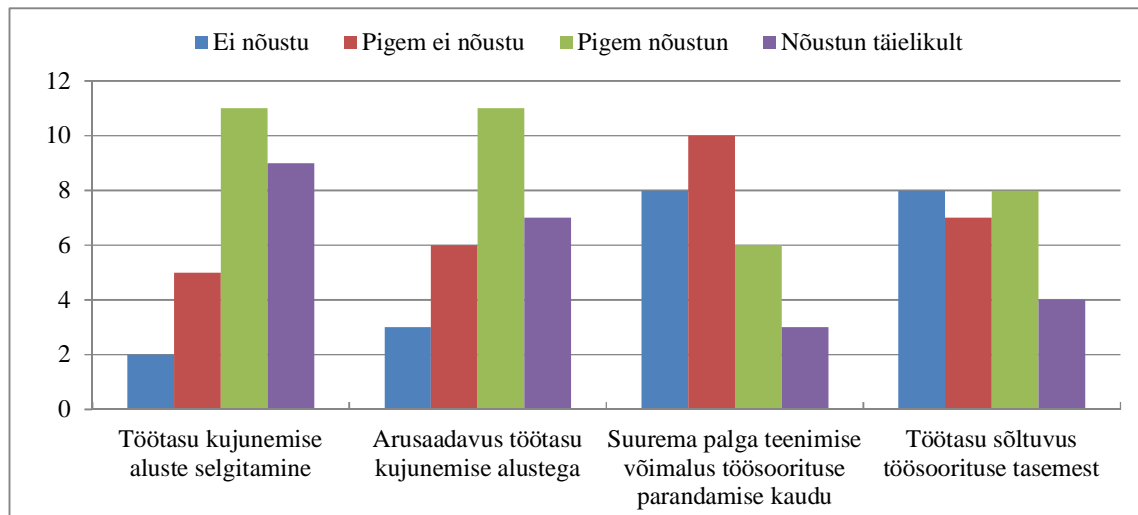
Joonis 8. Draka Keila Kaablitehase tööliste rahulolu enese töösoorituse taseme ja töösoorituse hindamissüsteemiga 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

Jooniselt 8 selgub, et suurem osa küsitlusele vastanutest ei ole rahul kehtiva tööliste töösoorituse hindamissüsteemiga ja hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang ei vasta nende tegelikule töösoorituse tasemele. Samuti on mõlema väite mediaan ja mood 2, mis näitab et mõlema küsimuse puhul vastas kõige rohkem vastajaid, et nad pigem ei nõustu antud väidetega. Lisaks küsitlusele olid samal arvamusel ka kõik kolm intervjuueeritavat (vt. lisa 3). Intervjuueeritavad väitsid, et teatud osa töölistest ei ole teadlikud oma isikliku töösoorituse koefitsientidest, kuna neile ei ole keegi täpselt selgitanud millal neid hinnatakse, kes neid hindab ja mille alusel neid hinnatakse. Lisaks tunneb üks intervjuueeritav, et tema mitmeoskuslikkuse taset on alahinnatud, kuna ta on suuteline töötama paljudel erinevatel tootmisliinidel, millega enamus töölisi hakkama ei saa. Tootmisjuhid on hindamissüsteemiga rahul ja nende arvates vastab enamusel töölistest hindamise tulemusel saadud töösoorituse tase tegelikule tasemele. Samas tunnevad tootmisjuhid, et nende poolt antud hinnang on liialt subjektiivne, kuna hindamisse ei ole kaasatud tootmistöölisi personaalselt. (vt. lisa 3).

Jooniselt 8 selgus, et suurem osa vastanutest on oma töösoorituse tasemega rahul. Võrreldes kahe eelmise väitega, kus nii mediaan kui mood olid 2, on antud väite kõige sagedamaks vastusevariandiks "pigem nõustun" ja samuti oli mediaani väärtus 3 (vt. lisa 2). Uuringu tulemusi kinnitavad samuti töölistega läbiviidud intervjuud, kus kõik intervjuueeritavad väidavad, et nad on rahul oma töösoorituse tasemega (vt. lisa 3).

Uuringu teises osas soovis autor välja selgitada Draka Keila Kaablitehase tööliste rahulolu töötasustamise süsteemiga. Selleks et töölised tunneksid, kas neil on võimalik töösoorituse taseme parandamise teel oma töötasu tõsta, peavad nad aru saama töötasu kujunemise alustest. Selleks peab töötasustamise süsteem olema võimalikult lihtne, läbipaistev ja arusaadav kõigile töölistele. Selleks, et hinnata, kuidas töölised töötasustamise süsteemist aru saavad, paluti neil hinnata väiteid, mis puudutasid töötasu kujunemise aluseid.

- Mulle on selgitatud minu töötasu kujunemise aluseid.
- Minu töötasu kujunemise alused on mulle arusaadavad.
- Mul on võimalik oma töösoorituse parandamise teel teenida suuremat palka.
- Minu töötasu sõltub minu töösoorituse tasemest.



Joonis 9. Draka Keila Kaablitehase tööliste arusaamine töötasu kujunemise alustest ja selle sõltuvus töösoorituse tasemest 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

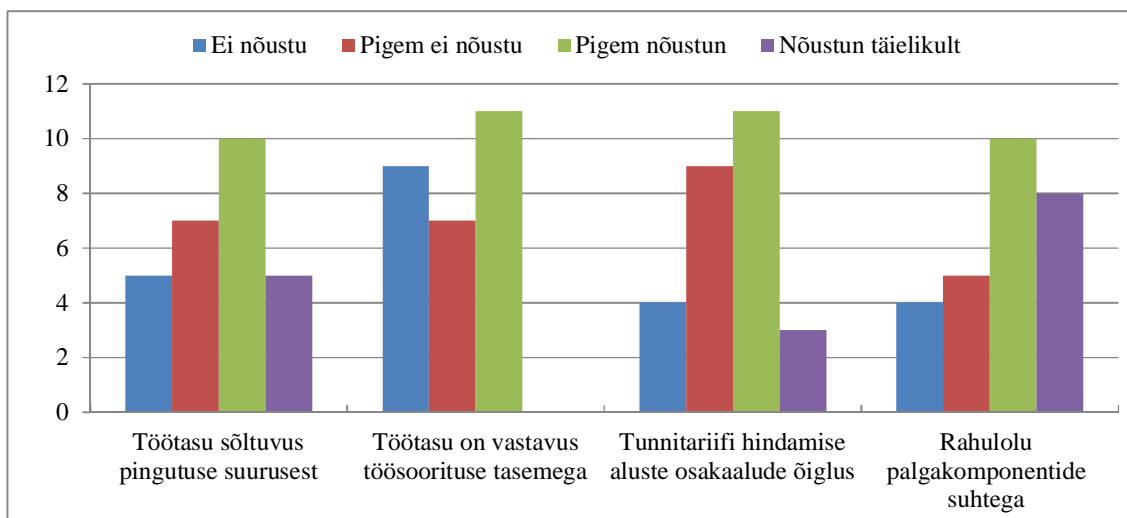
Nagu jooniselt 9 selgub, väidavad suurem osa vastanutest, et neile on selgitatud töötasu kujunemise aluseid ja töötasu kujunemise alused on neile arusaadavad (vt. lisa 2). Antud seisukohta toetab samuti mõlema vastuse mediaan ja mood 3. Kuigi antud väidetega nõustus suurem osa küsitlusele vastanutest, väitsid kaks töölise intervjuu käigus vastupidist. Kuigi kaks intervjuueeritavat väitsid, et neile ei ole keegi töötasu kujunemise aluseid selgitanud siis üks intervjuueeritav väitis, et nii temale kui ka kõigile teistele on töötasu kujunemise aluseid korduvalt selgitatud (vt. lisa 3). Samas rõhutasid kõik kolm intervjuueeritavat, et nad on kursis küll palgakomponentide osakaaludega, kuid kaks intervjuueeritavat ei ole kursis tunnitariifi kujunemise alustega (vt. lisa 3). Tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuust selgus, et kõigile tööliste selgitatakse töötasu kujunemise aluseid vahetult peale värbamist ja katseaja lõpus läbiviidaval vestlusel. Lisaks vastavalt süsteemi muutmisel ja täiendamisel ning vastavalt tööliste soovidele. Lisaks selgus tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuudest, et kuigi kõigile tööliste on selgitatud töötasu kujunemise aluseid, ei saa nad kindlalt väita, et kõik töölised saavad täpselt aru töötasu kujunemise alustest (vt. lisa 4).

Jooniselt 9 selgub, et küsitlusele vastanutest suurem osa tunnevad, et neil ei ole võimalik töösoorituse parandamise teel suuremat palka teenida ja seega ei sõltu ka nende töötasu suurus nende töösoorituse tasemest (vt. lisa 2). Suurem osa vastanutest on nõus väidetega “pigem ei nõustu“ ja “ei nõustu“, mida väljendab samuti vastuste

mediaan 2 (vt. lisa 2). Lisaks selgus töölistega läbiviidud intervjuudest, et töölistel kes on hindamise tulemusena saavutanud kõrgeima tunnihinde, väheneb motivatsioon pingutada, kuna töötasu tõusu enam oodata ei ole (vt. lisa 3). Samuti tunnevad üle poolte küsitlusele vastanutest, et nende töötasu suurus ei sõltu nende töösoorituse tasemest, kuna suur osa tasust moodustab meeskonna lisatasu, mis jagatakse meeskonna liikmete vahel ära. Samas väidab üks intervjuueeritavatest, et töötasu suurus on otseses sõltuvuses töösoorituse tasemest, kuna iga tööline saab tootmisliini toodangu kogust mõjutada (vt. lisa 3).

Kui töölised tunnevad, et nende töötasu on vastavauses nende töösoorituse tasemega ja nende töötasu sõltub nende pingutuse suurusest, on nad nõus suurema töötasu nimel rohkem pingutama. Selleks et välja selgitada, kas tööliste pingutuse suurusest sõltub nende töötasu suurus ja kas tunnitariifide ning palgakomponentide osakaalud on tööliste arvates õiglaselt jaotatud, paluti töölistel hinnata järgmisi väiteid.

- Minu töötasu sõltub minu pingutuse suurusest.
- Minu töötasu on vastavuses minu töösoorituse tasemest.
- Tunnitariifi hindamise aluste osakaalud on õiglased (koostöö 50%, mitmeoskuslikkus 50%).
- Olen rahul palgakomponentide suhtega (ajatöö 60%, tootlikkuse lisatasu 40%).



Joonis 10. Draka Keila Kaablitehase tööliste töötasu sõltuvus pingutuse suuruse ja töösoorituse tasemega ning tunnitariifide ja palgakomponentide osakaalud 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

Veidi üle poolte küsitlusele vastanutest tunnevad, et nende töötasu on sõltuvuses nende pingutuse suurusest, mida näitab samuti vastuste mediaan ja mood (vt. lisa 2). Samas töölistega läbiviidud intervjuudest selgus, et intervjuueeritavate arvates ei sõltu töötasu nende pingutuse suurusest (vt. lisa 3). Lisaks rõhutasid intervjuueerivad, et tehases on palju töölisi, kes ei saa aru miks nende tunnihinna koefitsient on nii madal ja milliste vahenditega oleks võimalik palka tõsta. Samuti on töölisi, kes on töötanud tehases rohkem kui 5 aastat ja on võimelised töötama erinevatel tootmisliinidel, kuid uute tööliste tunnitasu on samal tasemel, mis kogemusega töölisel. Ühe intervjuueeritava arvamusel võib tööline väga palju pingutada, kuid saad ikka sama palju palka, kui teised (vt. lisa 3).

Jooniselt 10 selgub, et üle poolte küsitlusele vastanutest tunneb, et nende töötasu ei ole vastavuses nende töösoorituse tasemega, mida väljendab samuti vastuste keskväärts 2,07 ja vastuste mediaan ja mood 2 (vt. lisa 2). Analoogsel seisukohal on ka kaks intervjuueeritavat (vt. lisa 3). Samas üks intervjuueeritav usub, et tema töötasu suurus on pigem vastavuses tema töösoorituse tasemega, kuid ta ei ole rahul ühega temale määratud ühe tunnitasu tariifi tasemega (mitmeoskuslikkus).

Tunnitariifi osakaaludega (koostöö 50%, mitmeoskuslikkus 50%) on rahul üle poolte küsitlusele vastanutest (vt. lisa 2). Suurem osa vastanutest on nõus väitega “pigem nõustun“ (vt. joonis 10) ja mida väljendab samuti vastuste mood 3 (vt. lisa 2). Lisaks väitsid töölised intervjuude käigus, et neile ei ole väga selge mis alustel nende koostööd hinnatakse. Samuti on mitmeoskuslikkuse taset väga keeruline tõsta, kuna seoses põhiliini suure töökoormusega, ei ole aega uut lisatootmisliini õppida (vt. lisa 3). Intervjuude käigus väitsid tootmisjuhid, et nende arvates on antud osakaalud jaotatud õiglaselt, kuna mõlemad komponendid on tehase tulemuste saavutamiseks olulised (vt. lisa 4). Koostöö komponendi kaudu on võimalik töölisi rohkem mõjutada erinevate osapooltega koostööd tegema ja infot jagama. Mitmeoskuslikkuse hindamise kaudu, saavad tootmisjuhid sunnata töölisi juurde õppima erinevaid tootmisliine ja tööliste haigestumise korral, saab suunata töölisi ümber teistele tootmisliinidele (vt. lisa 4).

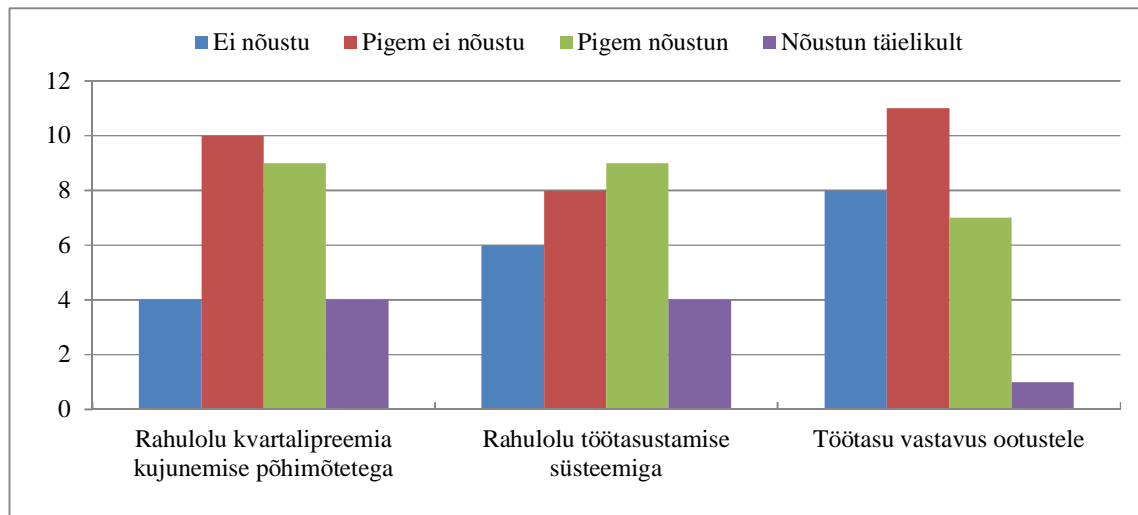
Jooniselt 10 selgub, et palgakomponentide suhtega (tunnitöö 60%, tootlikkuse lisatasu 40%), on rahul suurem osa küsitlusele vastanutest, mida väljendab samuti vastuste mediaan ja mood 3 (vt. lisa 2). Antud seisukohta toetab samuti töölistega läbiviidud intervjuud, kus üks intervjuueeritav rõhutab, et tunnitöö on temale alati taganud kindla

sissetuleku taseme ja tootlikkuse lisatasuga on võimalik teenida palgalisa (vt. lisa 3). Kuigi kõik kolm intervjuueeritavat on antud palgakomponentide suhtega rahul, tekitab rahulolematust tootlikkuse lisatasu suur erinevus suve- ja talvekuudel, kus erinevus võib olla koguni kuni 20%. Kuna tellimuste arv talvekuudel, on märgatavalt väiksem kui suvekuudel ja seoses sellega on ka palk talvekuudel oluliselt väiksem, siis soovivad töölised, et talvel võiks ajatöö osakaal olla tunduvalt kõrgem kui suvel.

Lisaks selgus tootmisjuhtidega läbiviidud intervjuust, et tootlikkuse lisatasu kõrge osakaal on tingitud tootmisliinide halvast hooldamisest minevikus, kuna varem ei hoolinud töölised tootmisliinidest ja liinide seisakud olid väga tihedad, tuli tootlikkuse lisatasu korrigeerida (vt. lisa 4). Tootmisjuhtide kogemuse põhjal, on antud osakaalud andnud kuni tänaseni parima tootlikkuse. Samuti on töölised huvitatud tootmisliini tööshoidmisest, kuna tootlikkuse lisatasu hakatakse arvestama kohe esimese kaablimeetri tootmisest ja iga tootmisliini seisak vähendab tootlikkuse lisatasu. Lisaks selgus intervjuust tootmisjuhtidega, et tuginedes nende kogemusele, ei pööraks töölised kõrgema tunnitasu korral tootlikkusele erilist tähelepanu, kuna sel juhul ei mõjutaks tootlikkuse lisatasu nende kogupalka nii palju. Samas kui tootlikkuse lisatasu oleks kõrgem, ei pööraks töölised erilist tähelepanu koostööle ja oma oskuste arendamisele (mitmeoskuslikkusele) ning nad oleksid huvitatud ainult ühe tootmisliini tööshoidmisest, mille tulemusel saaksid nad kõige suuremat palka. Draka Keila Kaablitehases on olnud kasutusel erinevad osakaalud, kuid tuginedes tehase tootmisjuhtide, tehasejuhi ja personalijuhi infole, tunduvad antud suurused hetkel töölisi kõige rohkem motiveerivat (vt. lisa 4 ja lisa 5).

Draka Keila Kaablitehase tööliste rahulolu väljaselgitamiseks kvartalipreemia kujunemise põhimõtetega, töötasustamise süsteemiga ja kas nende töötasu vastab nende ootustele, paluti töölistel töötasustamise süsteemi küsimustiku viimases osas, hinnata alljärgnevaid väiteid:

- Olen rahul kvartalipreemia kujunemise põhimõtetega.
- Olen rahul Draka Keila Kaablitehase töötasustamise põhimõtetega.
- Minu töötasu vastab minu ootustele.



Joonis 11. Draka Keila Kaablitehase tööliste ootused töötasu suurusele ja rahulolu kvartalipremia põhimõtete ning töötasustamise süsteemiga 2013. aastal (autori koostatud, kogutud andmete põhjal).

Kvartalipremia kujunemise põhimõtetega ei ole rahul üle poolte ankeetküsitlusele vastanutest, mida väljendab samuti mood 2 (vt. joonis 11 ja lisa 2). Töölistega läbiviidud intervjuudest selgus, et kaks intervjuueeritavat ei saa kvartalipremia kujunemise alustest selgelt aru, kuna koosolekul esitletakse ainult numbrit ja sellega selgitus ka piirdub (vt. lisa 3). Samas üks intervjuueeritavatest saab kvartalipremia kujunemise põhimõtetest aru ja on samuti rahul kvartalipremia suurusega, kuna antud summa on kvartali lõikes oluline palgalisa. Lisaks rõhutasid intervjuueeritavad, et teatud töölistes tekitab rahulolematust see, et teiste osakondade ebakvaliteetne töö mõjutab tööliste preemia suurust. Näiteks kui teise osakonna töölistes rikuvad peale tootmist valmis toodangu, mõjutab see tööliste preemia suurust (vt. lisa 3).

Draka Keila Kaablitehase töötasustamise süsteemiga ei ole rahul suurem osa küsitlusele vastanutest ja mida väljendab samuti mediaan 3 (vt. joonis 11 ja lisa 2). Nagu jooniselt 11 nõustub antud väitega ainult 1 küsitlusele vastaja. Lisaks töölistega läbiviidud intervjuudest selgus, et kaks intervjuueeritavat ei ole rahul kehtiva töötasustamise süsteemiga, kuna nad ei saa täpselt aru, millest töötasustamise süsteem koosneb ja mis alustel nende töötasu kujuneb (vt. lisa 3). Samuti soovib üks intervjuueeritav muuta arendusvestlused regulaarseks, kus koos töölisega tema minevikku hinnatakse, arutatakse tema tulevikku ja lepitakse kokku selged eesmärgid järgmiseks perioodiks. Töötasu suurusega on samuti rahul väike osa küsitlusele vastanutest (vt. joonis 11 ja lisa

2) ja lisaks selgus töölistega läbiviidud intervjuudest, et antud pingutuse eest saadav töötasu peaks olema suurem. Samas väidavad kaks intervjuueeritavat, et palk Draka Keila Kaablitehases on parem, kui eelmises töökohas (ehitusel). (vt. lisa 3).

Uuringu tulemustest selgus, on töölised kõige rohkem rahul enese töösoorituse tasemega ja nad usuvad, et parema töötulemuse saavutamine on neile jõukohane. Suurem osa töölistest on rahul ka meeskonnakaaslaste toetuse ja abiga üleskerkinud probleemide lahendamisel, otseste juhtide tagasisidega, tööliste sisseelamisprogrammiga ning palgakomponentide suhtega (ajatöö 60%, tootlikkuse lisatasu 40%). Kuigi suurem osa uuringus osalenud töölistest väitsid, et neile on selgitatud nende töötasu kujunemise aluseid ja töötasu kujunemise alused on neile arusaadavad, selgus töölistega läbiviidud intervjuudest, et töösoorituse hindamiskriteeriumid ei ole kõigile üheselt mõistetavad ja töölistest ei saa täpselt aru, mis alustel nende töösooritust hinnatakse.

Tuginedes uuringu tulemustele, tekitab suuremale osale uuringus osalenud töölistest rahulolematust kehtiv töösoorituse hindamissüsteem, kuna töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse ei ole kaasatud töölisi, hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang ei vasta tööliste arvates nende tegelikule töösoorituse tasemele ja seoses sellega ei usu suurem osa töölistest, et neil on võimalik oma töösoorituse parandamise teel suuremat palka teenida. Autori arvamuse kohaselt vajab parandamist samuti ametiühingu ja tööliste vaheline kommunikatsioon, kuna kõik töölisi puudutavad muudatusettepanekud on läbi arutatud ja kinnitatud ametiühingu poolt.

Tuginedes uuringu tulemustele, tuleb töösoorituse juhtimissüsteemi arendamisel pöörata tähelepanu töösoorituse juhtimissüsteemi arendamisele ja tööliste koolitamisele selles valdkonnas. Suuremat tähelepanu tuleb pöörata ka tunnitasu hindamise objektiivsusele ja motivatsioonisüsteemi komponentide arendamisele.

2.4. Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste töösoorituse juhtimise süsteemi arendamise võimalused

Tuginedes tootmistöölistega läbiviidud intervjuudele, peaks töötasustamise süsteem toetama uute lisaoskuste ja lisaametite omandamist, mis motiveeriks töölisi lisaks olemasolevatele teadmistele ja oskustele, tööks vajalike lisaoskuste juurdeõppimist ja

enesearendamist (vt. lisa 4). Pädevuse paranemisel, peaks paranema samuti töösooritusetase, mis peaks olema seotud omakorda töötasu suurusega. Kuna paljud töölised on Draka Keila Kaablitehases töötanud üle 7 aasta ja nad ei näe enesele antud tehases kasvu võimalusi, tuleks antud töötasustamise süsteemis sisse viia muudatused, mis aitaks jätkuvalt hoida ettevõttes suurte kogemustega töötajaid ja soov omandatud kogemusi ning teadmisi ka teistele töötajatele edasi anda.

Kuigi töötajate sisseelamisprogrammiga, oli rahul suurem osa tootmistöolistest, mida näitasid samuti väga selgelt vastuste keskmisest kõrgemad tulemused, (vt. lisa 2). tuleks uue töötaja koolitamiseks, määrata kindel mentor, kes teostab uuele töötajale operatiivset koolitust terve katseaja jooksul. Selleks tuleks luua juurde eraldi listasu mentorluse komponent, mis motiveeriks kogemustega tootmistöölist uut töölist koolitama. Kuna koolitamisele kulub palju tööaega ja samal ajal ei ole mentoril võimalik säilitada oma tavapärasel tootlikkuse taset, tuleks töötasustamise süsteemi viia sisse täiendus, kus koolituse läbiviimise perioodiks, külmutatakse mentori tootlikkuse eelneva perioodi tase, kogu koolituse ajaks. Selleks et parandada otseste juhtide tagasisidet, tuleks töölistega läbi viia regulaarsed koosolekud, kus antakse töölistele tagasisidet erinevate perioodide tulemuste kohta ja arutatakse koos töölistega, nende aktuaalseid teemasid.

Tuginedes uuringu tulemustele (vt. lisa 2), tuleks Draka Keila Kaablitehase motivatsioonisüsteemi lisada nii rahalisi kui ka mitterahalisi komponente, mis motiveeriks töötajaid samuti töötamise ajal jätkuvalt pingutama. Näiteks aasta parima töötaja valimiseks, võiks teha kuu või kvartali põhiseid vahehindamisi ja parimaid töötajaid selle eest ka vastavalt premeerida. Lisaks võiks olla juhtidel võimalik premeerida erilist pingutust ülesnäidanud töölist, kas ühe vaba päevaga mingi kindla perioodi jooksul, töötasu säilitamisega või teatud kindla summa suuruses, kindlaks määratud asutuste kinkekaardiga. Selleks tuleks luua lihtne avalduse vorm, mille täidab premeeritava tööliste otsene juht ja mille kinnitab tehase juht.

Nagu töö teoreetilises osas kirjeldati (Andreea 2010), on tööliste osalemine töösooritusetase hindamisel väga olulise tähtsusega, kuna seeläbi on töölistel võimalik osaleda vahetult enese töösooritusetase hindamise protsessis. Draka Keila Kaablitehases hindavad tööliste töösooritust nende otsesed juhid, kuna neil on töölistega igapäevaselt vahetu suhe. Kuna Draka Keila Kaablitehase töötasust moodustab suur osa tootlikkuse lisatasust, mis on

otseses sõltuvuses meeskonnatööst, võiks tööliste koostöö komponendi hindamiseks kaasata samuti teatud kaastöötajaid, kes hinnatavaga kõige rohkem kokku puutuvad. Samuti tuleks taastada regulaarsed arendusvestlused poole aasta töösoorituse tulemuste hindamiseks ja arendusvestluse ettevalmistamiseks ning arendusvajaduste väljaselgitamiseks, tuleks töölistel lasta ennast hinnata teise töötaja hindamise tehnikaga.

Nagu ankeetküsitluse tulemused näitasid, on suurem osa töölistest rahulolematud just töösoorituse hindamissüsteemi arusaadavusega (vt. lisa 2). Lisaks selgus töölistega läbiviidud intervjuudest, soovivad töölised et süsteemi muutmisel küsitakse samuti kõigi tootmistööliste arvamust, mitte ainult teatud juhtkonna poolt välja valitud tööliste arvamust (vt. lisa 3). See annaks kõigile võrdse võimaluse süsteemi arendamisel kaasa rääkida ja peale süsteemi muudatusi, tunnevad töölised end osana süsteemist. Töölised küll tunnevad, et töösoorituse hindamine pigem motiveerib neid rohkem pingutama, kuid selleks et pingutuse tulemus oleks suurim peab iga tööline täpselt aru saama töösoorituse hindamise süsteemi põhimõtetest ja süsteemist tervikuna. Seega üldisest töösoorituse hindamise süsteemi tutvustamisest töölistele ei piisa ja selleks, et kõik töölised süsteemist aru saaksid, tuleks läbi viia personaalne töösoorituse hindamissüsteemi koolitus.

Kuigi suurem osa töölistest on arvamusel, et nad pigem ei saa mõjutada ise oma töösoorituse taset, on parema töötulemuse saavutamine neile jõukohane (vt. lisa 2). Kuigi töölised on pigem rahul tööandja poolt läbiviidud koolitustega, teadmiste ja oskuste parandamiseks, võiks tööandja parandada tööliste töötingimusi parema töösoorituse saavutamiseks. Töölistega läbiviidud intervjuudest selgus, et töösoorituse hindamisel saadud tulemus, ei vasta nende tegelikule töösoorituse tasemele ja nad oleksid võimelised laiendama oma oskusi erinevatel tootmisliinidel, kuid juhtkond ei anna neile selleks võimalust (vt. lisa 3). Kuigi töölised on rahul enese töösoorituse tasemega, on nad rahulolematud töösoorituse hindamise süsteemiga.

Selleks et paranda tööliste rahulolu töösoorituse hindamise süsteemiga, ja selle kaudu samuti tööliste töösoorituse taset, tuleb kõigile töölistele luua võrdsed võimalused lisaametite õppimiseks, kuna mitmeoskuslikkuse komponendil on tunnitariifis suur osakaal ja mõjutab töölise töötasu suurust oluliselt. Lisaks tuleb kõigi töölistega viia läbi personaalsed arenguestlused, mille käigus lepatakse kokku töölise personaalne arenguplaan ja saadakse tagasisidet samuti süsteemi muutmise ettepanekutest.

Suurem osa töölistest tunnevad, et neile on selgitatud nende töötasu kujunemise aluseid ja nad mõistavad töötasu kujunemise aluseid (vt. lisa 3). Samuti tunnevad töölised et nende töötasu suurus sõltub nende töösoorituse tasemest, kuid need töölised kes on saavutanud oskuste kõrgeima taseme, tunnevad et nendel ei ole töösoorituse parandamise teel võimalust suuremat töötasu teenida. Kuigi teatud osa töölistest, on saavutanud mitmeoskuslikkuse kõrgeima taseme kolme töötatud aastaga ja nad tunnevad, et neil ei ole võimalik kõrgemat töötasu teenida, on Draka Keila Kaablitehase loodud motivatsioonisüsteem, kus töölistele makstakse ettevõttes töötatud aja eest lisaks kuu töötasule, staažitasu alljärgnevalt:

- ettevõttes vähemalt 3 aastat töötanud töötajale, makstakse lisaks töötasule, 3% staažitasu kuus,
- ettevõttes 4-10 aastat töötanud töötajale, makstaks lisaks töötasule iga lisandunud aasta eest, + 1% staažitasu kuus,
- ettevõttes 10 aastat ja enam töötanud töötajale, makstakse lisaks töötasule, 10% staažitasu kuus.

Kuna Draka Keila Kaablitehase juhtkond ja samuti suurem osa töölistest on rahul palgakomponentide suhtega (vt. lisa 3 ja lisa 4), kus kogu töötasust moodustab ajatöö 60% ja tootlikkuse lisatasu 40% ning tunnitariifi hindamise aluste osakaaludega, kus tunnihindest 50% moodustab koosöö ja 50% mitmeoskuslikkus ning mõlemad osapooled tunnevad, et antud osakaalude suhe annab ettevõttele parima tootlikkuse taseme, ei ole mõtet antud suhet korrigeerida. Kuna suurem osa töölistest tunnevad, et nende töötasu ei ole vastavuses nende töösoorituse tasemega, viitab see samuti personaalse lisakoolituse vajadusele töötasustamise süsteemi kohta.

Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste palk koosneb kolmest osast: tunnitasust, tootlikkuse lisatasust, kvartali preemiast ja lisatasudest. Preemia motiveerib töölisi efektiivsemalt töötama, millest võidavad nii töölised kui ka tööandja. Üheks olulisemaks sisendiks preemia maksmisel, on kasumi teenimine ning kui ettevõtte kasumit ei teeni, ei ole võimalik samuti preemiat maksta. Seega tuleks palgasüsteemi sisse viia klausel, kus on selgelt kirjas kui suurt kasumit peab ettevõtte teenima, et preemia maksmist rakendatakse.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete üheks oluliseks väljakutseks töötajate juhtimisel, on luua töötajate töösoorituse juhtimissüsteem, mis motiveeriks neid jätkuvalt pingutama ja oma töötulemusi parandama. Motiveeritud töötajad on ettevõttele väga oluline väärtus, kuna nad on nõus töötama ettevõtte tulemuste säilitamise ja parandamise nimel, millest võidavad nii tööandja kui ka töötajad. Töösoorituse juhtimissüsteem koosneb töötajate töösoorituse hindamisest ja töötasustamisest, kus töötasustamine peab tuginema töösoorituse hindamise tulemusele.

Antud bakalaureusetöö eesmärgi realiseerimiseks analüüsiti teadusajakirjanduse põhjal erinevaid töösoorituse hindamise meetodeid, kriteeriume ja protsessi ning erinevaid töötasustamissüsteemi komponente. Teadlased väidavad, et töösoorituse hindamiseks tuleb luua võimalikult lihtne ja läbipaistev süsteem. Samuti on oluline luua tööliste usaldusväärne töökeskkond, kus ta saab töösoorituse kohta regulaarset tagasisidet ja tunnustust. Tööliste töösoorituse tulemusi tuleb kasutada tööliste töötasustamisel, motiveerimisel ja arendamisel. Samuti on oluline juhi ja alluva vaheline avatud kommunikatsioon, kus tähelepanu tuleb pöörata sellele, et otsustamine ei sõltuks rassist, soost, vanusest ega rahvusest. Hindamise läbiviimiseks tuleb luua kirjalik juhend ja hindamisel tuleks kasutada ettevõtte spetsiifilisi mõõdikuid.

Peale töösoorituse hindamise, on oluline, et töölised saaks oma töötulemuste eest väärilistelt tasustatud. Väga oluline on, et ettevõtte töötasustamise süsteem on seadusega kooskõlas, selgelt kirjeldatud, läbipaistev ja õiglane. Lisaks on oluline, et töötasu motiveeriks ettevõttele olulistel ametikohtadel töötavaid töölisi jätkuvalt ettevõttes töötama.

Empiirilises osas analüüsiti Draka Keila Kaablitehase tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteeme ning tehti ettepanekuid töösoorituse juhtimissüsteemi

täiustamiseks. Selleks analüüsiiti Draka Keila Kaablitehase tööliste töötasustamise juhendit, viidi läbi töösoorituse hindamise ja töötasustamise alane küsitlus ja intervjuud, sh viimased nii töölistega kui ka juhtkonna liikmetega. Nii teadusajakirjanduse põhjal analüüsitud erinevad töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemid, kui ka töölistega läbiviidud töösoorituse juhtimise alane intervjuu, aitasid välja selgitada Draka Keila Kaablitehase töösoorituse juhtimissüsteemi täiendamist vajavad kohad. Esmast täiendamist vajavad koolitussüsteem, töösoorituse hindamissüsteem ja töötasustamise juhend.

Töösoorituse hindamissüsteemi loomisel tuleb lähtuda ettevõtte spetsiifikast ja vastavalt sellele valida välja sobilikud hindamiskriteeriumid ja meetodid töötajate töösoorituse hindamiseks. Hindamisel tuleks kasutada nii minevikul kui ka tulevikul põhinevaid hindamismeetodeid, mis annavad võimaluse mineviku töötulemuste alusel luua individuaalne arendusplaan ning teiselt poolt töötada välja meetmed tööliste töösoorituse parandamiseks tulevikus. Draka Keila Kaablitehase tööliste töösoorituse hindamissüsteem koosneb minevikul põhinevatest hindamismeetoditest, kus hindamise aluseks on eelneva perioodi koostöö ja mitmeoskuslikkus. Kuigi koostöö hindamise komponendid on selgelt kirjeldatud, on kahe hindamise vahe liiga pikk (pool aastat) ja hindamine liialt subjektiivne, sh eelkõige töölise koostöö kohta.

Tuginedes töö teoreetilises osas väljatoodud töösoorituse hindamissüsteemi elementidele, tuleb töölistele püstitada personaalsed töösoorituse eesmärgid ja siduda need organisatsiooni eesmärkidega. Töösoorituse hindamisprotsessis kokku lepitud eesmärgid, normid ja standardid peavad olema reaalselt saavutatavad ning nii juhtidele kui ka töölistele üheselt mõistetavad. Draka Keila Kaablitehases kasutusel olevas töösoorituse hindamise süsteemis, tuleb sisse viia muudatused, mis annaks tööliste töösoorituse hindamisel objektiivsema tulemuse. Selleks tuleb töölistele veelkord hindamise komponente põhjalikult selgitada ning võtta kasutusele töövahend koostöö objektiivsemaks hindamiseks. Lisaks tuleb tööliste töösooritust hinnata sagedamini kui kakas korda aastas, hindamise tulemused personaalselt töölistega läbi arutada ning viia läbi regulaarsed arendusvestlused, kus lepitakse kokku eesmärgid järgmiseks hindamise perioodiks.

Nagu töö teoreetilises osas leiti, vajavad töölised organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks rahalist motivatsiooni. Lisaks eelnevale on oluline, et nii tööandja kui ka

töölised on rahul töötasustamise süsteemi ja nende komponentide osakaaludega. Eelnev seisukoht leidis samuti kinnitust uuringu tulemustes, kus Draka Keila Kaablitehase juhtkonna pikaajalise töö tulemusena, on palgakomponentide osakaaludega rahul nii suurem osa küsitlustele vastanud töölistest, kui ka tehasejuht ja tootmisjuhid. Lisaks selgus uuringu tulemustest, et suurem osa töölistest ei ole rahul töötasuga ja see ei vasta nende ootustele. Selleks et töölised oskaksid hinnata Draka Keila Kaablitehase palgataset võrreldes teiste ettevõtetega, tuleks töölistele tutvustada palgaturuuuringu tulemusi. Tuginedes töölistega läbi viidud intervjuude tulemustele, vajab parandamist samuti kommunikatsioon, eriti otseste juhtide tagasiside. Juhtide poolt isikliku tähelepanu pööramine töötajatele, tõstab kindlasti töötajate motivatsiooni ja töötajad on nõus rohkem pingutama ning töös üleskerkinud probleemidest avatud tagasisidet andma. Samuti võimaldab vahetu suhtlemine töölistega saada ideid tööprotsesside parendamiseks, mis annab võimaluse kulude kokkuhoiuks ja tehase efektiivsuse tõstmiseks.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, esitab töö autor Draka Keila Kaablitehase juhtkonnale tööliste töösoorituse juhtimissüsteemi parendamiseks järgnevad ettepanekud:

1. Koolitussüsteemi täiendamine. Määrata igale uuele töölisele personaalne mentor, kes võtab katseaja jooksul vastutuse töölise koolitamise ja ettevõttesse sisseelamise eest, ning siduda see töösoorituse juhtimissüsteemi ja motivatsioonisüsteemiga.
2. Tööliste töösoorituse juhtimise süsteemi juhendi täiustamine. Täiustada tööliste töösoorituse juhtimise meetodiliste aluste juhendit – muuta see töölistele arusaadavamaks ja viia läbi vastavad koolitused.
3. Töösoorituse hindamine. Viia tööliste töösoorituse hindamine läbi igakuuselt, senise kaks korda aastas asemel. Arutada regulaarselt tööliste töösoorituse hindamise tulemusi ning juurutada selle kajastamiseks spetsiaalne töösoorituse hindamise vorm.
4. Motivatsioonisüsteemi täiustamine. Lisada tööliste motivatsioonisüsteemi lühiajalised motivaatorid, millega oleks võimalik erilist pingutust või suurepäraseid töötulemusi saavutanud töölisi igakuuselt premeerida.

Kokkuvõtteks võib järeldada, et Draka Keila Kaablitehases on töösoorituse juhtimist ja arendamist toetav töökeskkond. Arendamist vajab aga töösoorituse juhtimissüsteem, mis võimaldaks tõsta töötajate rahulolu ja tehase tootlikkust. Töötajate suuremast

pingutusest ja huvist laiendada oma tootmisalaseid teadmisi erinevate tootmisliinide juurdeõppimisest, saavad kasu nii töölised kui ka tööandja. Lisaks aitab selge ja läbipaistev töösoorituse juhtimissüsteem hinnata töölisi objektiivsemalt ja usaldusväärsemalt, ning hoida ettevõttes pühendunud suurte kogemustega töötajaid, kelle töö tulemusena suudab ettevõtte olla turul jätkusuutlik ja konkurentsivõimeline.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Andreea, F., Nicoleta, C.** Theoretical And Methodological Aspects Of The Professional Performances Evaluation. – The Journal of the Faculty of Economics – Economics, 2010, Issue 2, pp. 939-944. [<http://ideas.repec.org/a/ora/journal/v1y2010i2p939-944.html>] 14.01.2013.
2. **Badea, I. F., Radu, C., Grigore, A-M.** Approaches on the Operational Performance of Production Systems. – Review of International Comparative Management, 2011, Issue 6, pp. 19-24. [http://rmci.ase.ro/no12vol1s/Vol-12_No-1S_Article-2.pdf] 16.01.2013.
3. **Bayat, R. F.** Impact on the Productivity of Human Resources Management, Performance Evaluation. – Australian Journal of Basic & Applied Sciences, 2011, Vol. 5, Issue 12, pp 1629-1635. [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=50c36d90-15be-42a2-9fc9-3d13880bc43f%40sessionmgr112&vid=2&hid=107>] 12.01.2013.
4. **Bhattacharyya, D. K.** Compensation Management. 2009, 448 lk.
5. **Biron, M., Ferndale, E., Paauwe, J.** – Performance Management effectiveness: lessons from world-leading firms – The International Journal of Human Resource Management. 2011. Vol. 22, p1194-1311. [<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>] 19.04.2013.
6. **Bloisi, W.** Human Resource Management. 2007, 486 lk.
7. **Brewster, C. P. S., Vernon G., Houldsworth, E.** International Human Resource Management. 2011, 461 lk.
8. **Decenzo, A. D., Robbins, S. P.** Fundamentals of Human Resource Management. 2007, 456 lk.
9. **Dessler, G.** Human Resource Management. 2005, 536 lk.
10. **Galanou, E. G. G., Sotiropoulos, I., Vasilopoulos, D.** The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels. – Canadian Social Science, 2010, Vol. 6, Issue 5, p102-123. [<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e32536f8-85a0-4a5c-9dd2-4827ba6fbc04%40sessionmgr110&vid=6&hid=122>] 04.03.2013.
11. **George, T. Milkovich, Jerry M. Newman, Barry Gerhart.** Compensation. 2011, 689 lk.

12. **Grigore, A-M., Bagu, C., Radu, C.** The Strategic Performance Management Process. – The Journal of the Faculty of Economics – Economic, 2009, Vol. 4, No. 1, pp. 276-279. [<http://ideas.repec.org/a/ora/journl/v4y2009i1p276-279.html>] 21.12.2012.
13. **Haines, V. Y., ST-Onge, S.** – Performance Management effectiveness: practices or context? – The International Journal of Human Resource Management. 2012. Vol. 23, p1158-1175. [<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2011.561230>] 18.04.2013.
14. **Horvathova, P., Mikušova, M.** Modern System of Employees' Remuneration and its Use by Organizations in one of Czech Republic Regions. – World Academy of Science, Engineering & Technology, 2011, Vol. 73, p950-953. 4p.[<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d5a006f2-0a1e-4753-ae7d-c0ed2cb93d5a%40sessionmgr113&vid=5&hid=114>] 10.03.2013.
15. **Ivancevich, J. M.** Human Resource Management. 2010, 740 lk.
16. **Kotze, R. L. M., Visser, J. K.** An analysis of maintenance performance systems in the South African Mining Industry. – South African Journal of Industrial Engineering, 2012, Vol. 23, Issue 3, pp. 13-29. [<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&sid=8bb76c63-9f16-4d21-af82-12b9d6a842d5%40sessionmgr115&hid=119&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=84010708>] 14.01.2013.
17. **Mehedintu, A., Pirvu, C., Pirvu, C.** Performance Management Approaches In Economic Organizations Using Information Technology. – Constatin Brancusi University of Targu Jiu Annals – Economy Series, 2012, v 1, p.109-116. [<http://ideas.repec.org/a/cbu/jrnlec/y2012v1p109-116.html>] 13.02.2013.
18. **Mone, E. E., Guggenheim, C., Price, K. B., Stine, C.** Performance Management at the wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. – Journal of Business & Psychology, 2011, Vol. 26, No. 2, pp. 205-212. [<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=29&sid=5826e1f4-c8d3-4207-8900-53dcf280156d%40sessionmgr104&hid=125&bdata=JnNpdGU9ZW9vc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=60643910>] 13.05.2011.
19. **Nicole, E., Gravina, B., Siers, P.** – Square Pegs and Round Holes: Ruminations on the Relationship Between Performance Appraisal and Performance Management. – Journal of Organizational Behaviour Management. 2011. Vol. 31, p277-287. [<http://dx.doi.org/10.1080/01608061.2011.619418>] 18.04.2013.

20. **Popescu, D. I.** Rewards Affecting the Organizational Concerns. – REVIEW OF INTERNATIONAL COMPARATIVE MANAGEMENT. 2011, Vol. 12, p319-325. [http://ideas.repec.org/a/rom/rmcimn/v12y2011i2p319-325.html] 19.03.2013.
21. **Prasetya, A., Kato, M.** Correlation among Corporate Productivity, Performance Assessment System and Salary System. – Research Journal of International Studies, 2010, Issue 16, p84-103. [http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e32536f8-85a0-4a5c-9dd2-4827ba6fbc04%40sessionmgr110&vid=33&hid=28] 10.03. 013.
22. **San, O. T., Theen, Y. M., Heng, T. B.** The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). – International Journal of Business, Humanities & Technology, 2012, Vol. 2, Issue 1, p211-223. [http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e32536f8-85a0-4a5c-9dd2-4827ba6fbc04%40sessionmgr110&vid=6&hid=122] 01.03.2013.
23. **Sudin, S.** Fairness Of And Satisfaction With Performance Appraisal Process. – Journal of Global Management, 2011, Issue 1, pp.66-83. [http://www.globalresearch.com.my/journal/management_v02n01n02/0006_Article_247_Final_PG066_083.pdf] 17.02.2013.
24. **Variksaar, K.** Uurimustöö: Tööstusettevõtte tööliste hindamine ja töötasustamine Draka Keila Cables AS näitel, 2011.
25. **Wan, O. T.** Results Management. 2010, 166 lk.

LISAD

Lisa 1. Draka Keila Kaablitehase tootmistööliste ankeetiküsitluse ankeet

Hea Draka Keila Kaablitehase töötaja! Täna Sind, et oled nõus osalema käesolevas uuringus. Uuringu eesmärgiks on välja selgitada Draka Keila Kaablitehase tööliste rahulolu tööliste töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemiga. Vastamisel lähtu palun oma isiklikule kogemusele. Ankeedi täitmine on anonüümne ning tulemusi kasutatakse Draka Keila Kaablitehase tööliste hindamis- ja töötasustamise süsteemi paremaks muutmiseks. Vastamisel hinnake palun väiteid ja tehes ristike lahtrisse, mis Teie arvamusega antud väite kohta kõige enam sarnaneb. Lisaks on võimalus avaldada oma arvamust töötajate töösoorituse hindamise ja töötasustamise kohta küsimustiku lõpus. Hindamiskriteeriumid on järgmised:

- 1 – Ei nõustu üldse (väide on vale; väites esitatu ei toimi või on vastuolus minu arvamusega)
- 2 – Pigem ei nõustu (väide kehtib aeg-ajalt; nõustun väites esitatuga osaliselt)
- 3 – Pigem nõustun (väide kehtib enamasti kuid siiski mitte alati; üldjuhul võin väitega nõustuda kuid asja annab paremaks muuta)
- 4 – Nõustun täiesti (väide peab paika; väide on täpselt minu arvamus)

TÖÖTAJA TÖÖSOORITUSE HINDAMINE	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
	1	2	3	4
1.1. Olen rahul töötaja sisseelamisprogrammiga				
1.2. Otsese juhi tagasiside minu töösoorituse kohta on piisav				
1.3. Meeskond aitab ja toetab mind probleemide lahendamisel				
1.4. Olen rahul töötajate motivatsioonisüsteemiga				
1.5. Töösoorituse hindamissüsteem on minu jaoks arusaadav				
1.6. Töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse kaasatakse ka töölisi (neid keda see mõjutab)				
1.7. Töösoorituse hindamine motiveerib mind paremini töötama				
1.8. Parema tulemuse saavutamine on mulle jõukohane				
1.9. Ma saan ise mõjutada enda töösooritust				
1.10. Tööandja poolt on loodud mulle kõik tingimused parimaks töösoorituse saavutamiseks				
1.11. Tööandja võimaldab mul täiendada teadmisi ja oskusi töösoorituse parandamiseks				
1.12. Hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang vastab minu tegelikule töösoorituse tasemele				
1.13. Olen rahul kehtiva töötajate töösoorituse hindamissüsteemiga				
1.14. Olen rahul enda töösoorituse tasemega				

Teen järgmised ettepanekud töösoorituse hindamise süsteemi muutmiseks:

.....

TÖÖTASUSTAMINE	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult
	1	2	3	4
2.1. Mulle on selgitatud minu töötasu kujunemise aluseid				
2.2. Minu töötasu kujunemise alused on mulle arusaadavad				
2.3. Mul on võimalik oma töösoorituse parandamise teel teenida suuremat palka				
2.4. Minu töötasu sõltub minu töösoorituse tasemest				
2.5. Minu töötasu sõltub minu pingutuse suurusest				
2.6. Minu töötasu on vastavuses minu töösoorituse tasemega				
2.7. Tunnitariifi hindamise aluste osakaalud on õiglasel (tootlikkus 50%; koostöö 30%; mitmeoskuslikkus 20%)				
2.8. Olen rahul palgakomponentide suhtega (ajatöö 60%, tükitöö 40%)				
2.9. Olen rahul kvartalipreemia kujunemise põhimõtetega				
2.10. Olen rahul Draka Keila Kaablitehase töötasustamise süsteemiga				
2.11. Minu töötasu vastab minu ootustele				

Minu arvates peaks tunnitariifi hindamise aluste osakaalud olema jaotatud alljärgnevalt:

Koostöö Mitmeoskuslikkus

Minu arvates peaks töötasu koosnema:

Tunnitöö 30%	<input type="text"/>	Tunnitöö 40%	<input type="text"/>	Tunnitöö 50%	<input type="text"/>	Tunnitöö 60%	<input type="text"/>	Tunnitöö%	<input type="text"/>
Tükitöö 70%		Tükitöö 60%		Tükitöö 50%		Tükitöö 40%		Tükitöö%	

Teen järgmised ettepanekud töötasustamise süsteemi muutmiseks:

.....

Täna Sind vastamast!

Lisa 2. Draka Keila Kaablitehase töölistega läbiviidud ankeetküsitluse tulemused 2013. aastal

Tööliste töösoorituse hindamine	Vastused %-des		Näitajad		
Küsimus	Ei nõustu väitega (1,2)	Nõustun väitega (3,4)	Keskmine	Mediaan	Mood
1. Olen rahul töötaja sisseelamisprogrammiga	33%	67%	2,78	3	3
2. Otsese juhi tagasiside minu töösoorituse kohta on piisav	33%	67%	2,85	3	3
3. Meeskond aitab ja toetab mind probleemide lahendamisel	11%	89%	3,30	3	3
4. Olen rahul töötajate motivatsioonisüsteemiga	52%	48%	2,48	2	2
5. Töösoorituse hindamissüsteem on minu jaoks arusaadav	56%	44%	2,41	2	2
6. Töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse kaasatakse ka töölisi (neid keda see mõjutab)	67%	33%	2,15	2	2
7. Töösoorituse hindamine motiveerib mind paremini töötama	37%	63%	2,63	3	3
8. Parema tulemuse saavutamine on mulle jõukohane	7%	93%	3,30	3	3
9. Ma saan ise mõjutada enda töösooritust	41%	59%	2,85	3	2
10. Tööandja poolt on loodud mulle kõik tingimused parimaks töösoorituse saavutamiseks	59%	41%	2,48	2	2
11. Tööandja võimaldab mul täiendada teadmisi ja oskusi töösoorituse parandamiseks	48%	52%	2,52	3	3
12. Hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang vastab minu tegelikule töösoorituse tasemele	70%	30%	2,30	2	2
13. Olen rahul kehtiva tööliste töösoorituse hindamissüsteemiga	74%	26%	2,30	2	2
14. Olen rahul enda töösoorituse tasemega	7%	93%	3,30	3	3

Töötasustamine	Vastused %-des		Näitajad		
Küsimus	Ei nõustu väitega (1,2)	Nõustun väitega (3,4)	Keskmine	Mediaan	Mood
1. Mulle on selgitatud minu töötasu kujunemise aluseid	26%	74%	2,96	3	3
2. Minu töötasu kujunemise alused on mulle arusaadavad	33%	67%	2,81	3	3
3. Mul on võimalik oma töösoorituse parandamise teel teenida suuremat palka	67%	33%	2,15	2	2
4. Minu töötasu sõltub minu töösoorituse tasemest	56%	44%	2,30	2	3
5. Minu töötasu sõltub minu pingutuse suurusest	44%	56%	2,56	3	3
6. Minu töötasu on vastavuses minu töösoorituse tasemega	59%	41%	2,07	2	3
7. Tunnitariifi hindamise aluste osakaalud on õiglased (koostöö 50% ; mitmeoskuslikkus 50%)	48%	52%	2,48	3	3
8. Olen rahul palgakomponentide suhtega (tunnitasu 60% , tootlikkuse lisatasu 40%)	33%	67%	2,81	3	3
9. Olen rahul kvartalipreemia kujunemise põhimõtetega	52%	48%	2,48	2	2
10. Olen rahul Draka Keila Kaablitehase töötasustamise süsteemiga	52%	48%	2,41	2	3
11. Minu töötasu vastab minu ootustele	70%	30%	1,96	2	2

Lisa 3. Draka Keila Kaablitehase töolistega läbiviidud intervjuu küsimustik ja süstematiseeritud vastused

Intervjueerija

Kaarel Variksaar

Intervjueeritavad:

Renato Voolaine – isoleerija, keerutaja

Andrus Siller - Isoleerija, abitööline keerutusliinil

Kristo Käver - Abitööline kaablikatmise liinil

Kuupäev: 17.01.2013

1. Töötaja töösoorituse hindamine

1.1. Olen rahul töötaja sisseelamisprogrammiga.

Vastus: nii Renato, Andrus kui ka Kristo on rahul sisseelamisprogrammiga. Võrreldes eelmiste töökohtadega (ehitus), on erinevus ikka väga suur. Kõik kolm töolist läbisid tööle asudes katseaja jooksul erinevaid koolitusi ja samuti toetasid nii juhid, kui ka töökaaslased kõiki kolme töolist kogu sisseelamisperioodi vältel, kui ka edaspidi. Peale koolitus atesteerimist ei toimunud ja tunnistust erinevate koolituse läbimiste eest ei saanud.

1.2. Otsese juhi tagasiside minu töösoorituse kohta on piisav.

Vastus: nii Renato kui ka Andrus tunnevad, et vahetu tagasiside erinevate osapoolte poolt on piisavalt hea, kuid Kristo arvates võiks rohkem olla. Kui Renato on otseste juhtide tagasisidega väga rahul, kuna juhid käivad vahel isegi nädalavahetusel tehases töolistega suhtlemas, tunnevad Andrus ja Renato, et Andrus ja Kristo, et tootmisjuhid võiks anda tagasisidet samuti igapäevase töösoorituse kohta. Kõigil kolmel on kokkupuude on ainult tootmisjuhtidega ja teistest juhtidest eriti palju ei tea. Näiteks kvaliteedijuhti kohtab tehases ainult siis kui midagi on valesti ja ka siis ei ole kokkupuude positiivne.

1.3. Meeskond aitab ja toetab mind probleemide lahendamisel.

Vastus: kõik kolm intervjueeritavad tunnevad et tehase on väga hea meeskond teineteist toetatakse alati. Samas tunneb Renato, et suhtlemine toimub enamjaolt ikka probleemide tekkimisel ja probleemide lahendamisel.

1.4. Olen rahul töötajate motivatsioonisüsteemiga.

Vastus: kuigi Kristo ja Andrus ei tea täpselt mida motivatsioonisüsteem sisaldab, tunnevad mõlemad, et motivatsioonisüsteem motiveerib neid kindlasti Drakas edasi töötama. Kristo arvates ei saa tema hetkel motivatsioonisüsteemis sisalduvatest motivaatoritest mingi kasu, kuna ta on Drakas liiga lühikest aega töötanud. Kuna Renato on pika tööstaažiga tööline, tunneb tema juba ammu, et motivatsioonisüsteem motiveerib kindlasti Drakas edasi töötama ja mitte uut töökohta otsima. Kuna Renato täitub sellel aastal Draka Keila Kaablitehases 10 aastat, lisandub tema töötasule staažitasu lisatasu. Samuti on Renato sellel aastal juubel ja seoses sellega lisandub tema palgale ühekordne lisatasu.

1.5. Töösooritus hindamissüsteem on minu jaoks arusaadav

Vastus: Andrus ja Kristo tunnevad, et töösooritus hindamissüsteem on neile arusaadav, kuid täpselt ei oska nad öelda mille alusel nende töösooritus hinnatakse. Renato tunneb, et töösooritus hindamissüsteem läbipaistev ja temale selge ja arusaadav, mille eest nad palka saavad. Samas ei ole Renato kursis oma tunnitasu koefitsiendiga ja samuti teadis Renato, et tunnitasu koefitsiente korrigeeritakse üks kord aastas, mitte kaks korda aastas. Renato ei näe enam suri muudatuse võimalusi oma palga tõstmiseks.

1.6. Töösooritus hindamissüsteemi arendamisse kaasatakse ka töölisi (neid keda see mõjutab)

Vastus: Nii Andrus, Renato kui ka Kristo väidavad, et neid ei ole kaastatud hindamissüsteemi arendamisse. Kristo arvas, et arvatavasti toimub vestlus juhtkonna tasemel. Renato arvab, et töösooritus hindamissüsteemi arendamisel võtab ettevõtte juhtkond aluseks Eesti keskmise palga taseme ja lisab sinna mingi protsendi, et tööjõu volavust vähendada. Selle alusel on välja arvutatud teatud kindlad toodangu kogused, mida nimetatakse normideks ja normidega reguleeritakse tootmistööliste palgataset.

1.7. Töösooritus hindamine motiveerib mind paremini töötama

Vastus: Andrus ja Kristo arvates ei ole keegi nende töösooritus hinnanud. Hinnatakse seda kui töölised juhtide soovidele või palvetele vastu tulevad, mitte vastupidi. Paindlikkus võiks olla ikka kahe poolne. Näiteks kui mõnel päeval teeb tööline ületunde, siis teisel päeval võiks selle võiks selle võrra vähem tööd teha. Vahel on juhtide suhtumine liiga jäik. Samas Renato arvates motiveerib kindlasti töösooritus hindamine töölisi paremini töötama, olenemata tööstaazist. Kõigi kolme vastaja arvates on töösooritus hindamine ikka toodetud koguse hindamine kalendrikuu jooksul. Samas on Andrus, Renato kui ka Kristo samal arvamusel, et kui töölised teaks täpselt hindamise kriteeriumeid, motiveeriks see neid kindlasti paremini töötama.

1.8. Parema tulemuse saavutamine on mulle jõukohane

Vastus: Andrus usub, et parema töötulemuse saavutamine on talle jõukohane, kui oleks rohkem mille nimel pingutada. Samas Kristo tunneb, et temale ei ole parema töötulemuse saavutamine hetkel jõukohane, kuna tema on tootmisliini abitööline ja temast ei sõltu liini kiirus. Samas tunnevad kõik kolm vastanut, et suvel on keerulisem paremat töötulemust saavutada kui talvel, kuna suvel on kaablitootmise kõrghooaeg ja suuremosa ajast läheb tootmisliini töös hoidmisel. Renato tunneb, et tema on alati andnud endast parima, seega ei ole parema tulemuse saavutamine antud olukorras talle jõukohane. Lisaks ei ole Renato kursis sellega, milliseid lisapingutusi tuleks töölistel teha selleks, et oma töötulemusi parandada ja seega ei oska nad ka öelda, kas see on kõikidele töölisele jõukohane. Samuti on Renato arvamusel, et kõik tehases olevad töölised ei ole suutelised õppima kõiki tootmisliini, kuna mõned tootmisliinid on väga keerulised ja kõige keerulisemate liinide (lõppkatmisliinid 36 ja 8) õppimiseks kuluv aega on väga pikk ja toote lõppkvaliteedi risk on väga suur.

1.9. Ma saan ise mõjutada enda töösooritust

Vastus: Kristo, Andrus ja Renato usuvad, et kindlasti saavad töölised ise mõjutada oma töösooritust, kuigi ainult teatud tasemeni, ettevõtte juhtkonna

poolt sätestatud normide piires. Renato arvates töötab juba praegu enamus tootmisliine maksimum võimsusel ja tootmistööliste põhitöö on just tootmisliini töökorras ja töös hoida. Samuti on oluline meeskonnatöö, kuna tootlikkuse lisatasu saab mõjutada just meeskond.

- 1.10. Tööandja poolt on loodud mulle kõik tingimused parimaks töösoorituse saavutamiseks

Vastus: nii Andrus, Renato, kui ka Kristo on rahul tööandja poolt loodud töötingimustega. Tööandja poolt on loodud korralikud tingimused ja vajadusel saab kohe ka uued töövahendid, tööriided ja tootmisliini seiskumisel toetab tootmisliini parandamist tehases olev korrashoiu meeskond. Samuti tehist koristatakse regulaarselt ja töökeskkond on korras ja puhas.

- 1.11. Tööandja võimaldab mul täiendada teadmisi ja oskusi töösoorituse parandamiseks

Vastus: intervjuueeritavad on sama meelt, et koolitused toimuvad vastavalt koolitusplaanile ja lisavajadusele. Samas on Kristo töötnud juba 2 aastat ühel liinil ja seoses suure töökoormusega ei ole olnud aega uusi tootmisliine õppida. Seega Kristo ja Andrus arvates ei ole võimalik mitmeoskuslikkust arendada, kuna kõik töölised on oma põhitööga väga hõivatud ja uute liinide juurdeõppimine olemasoleva töö kõrvalt väga keeruline. Samas Renato usub, et uute liinide õppimine põhineb ikka tööliste enda isiklikust huvist. Tootmisjuhid on kõigile selleks piisavalt võimalusi andnud, kuid paljud töölised ei ole lisaliinide õppimisest huvitatud. Renato oskab töötada kahe erineva isoleerimise liiniga ja keerutamisliiniga. Renato oskab töötada kahe erineva isoleerimise liiniga ja keerutamisliiniga. Samuti oleks vajalik tihedam rotatsioon, kuna oskused ja teadmised ununevad ajaga. Samuti kuna liine pidevalt täiustatakse, ei pruugi tööline kõigi muudatustega enam kursis olla ja seega toimub järjepidev õppimine. Koolitamine toimub teiste operaatorite suulise info alusel.

- 1.12. Hindamise tulemusel saadud töösoorituse hinnang vastab minu tegelikule töösoorituse tasemele

Vastus: nii Kristo kui ka Andrus väidavad, et nad ei tea midagi erinevatest koefitsientidest, kuna neile ei ole selgitatud. Samuti ei ole Renato täpselt kursis tema koefitsiendi kujunemise alustega ja Renato tunneb, ta et tema mitmeoskuslikkuse taset on alahinnatud, kuna Renato on suuteline töötama paljudel erinevatel liinidel, millega enamus töölisi suutelised ei ole.

- 1.13. Olen rahul kehtiva tööliste töösoorituse hindamissüsteemiga

Vastus: nii Kristo, Andrus kui ka Renato ei oska kommenteerida, kuna ei tunne süsteemi põhjalikult.

- 1.14. Olen rahul enda töösoorituse tasemega

Vastus: kõik kolm intervjuul osalenud tootmistöölist on rahul enese töösoorituse tasemega.

2. Töötasustamine

- 2.1. Mulle on selgitatud minu töötasu kujunemise aluseid.

Vastus: kuigi Andrus ja Kristo väidavad et neile ei ole selgitatud nende töötasu kujunemise aluseid, on Renato arvamusel, et nii temale kui ka kõigile teistele töölistele on korduvalt selgitatud töötasu kujunemise aluseid.

2.2. Minu töötasu kujunemise alused on mulle arusaadavad – ei ole arusaadavad.

Vastus: nii Andrus, Kristo kui ka Renato on samal arvamusel, et töötasu kujunemise alused ei ole neile arusaadavad. Kõik kolm intervjuueeritavat on küll kursis palgakomponentide osakaaludega, kuid Andrus ja Kristo ei ole kursis tunnitariifi kujunemise alustega.

2.3. Mul on võimalik oma töösoorituse parandamise teel teenida suuremat palka.

Vastus: Nii Kristo, Andrus kui ka Renato ei usu, et suurema palga teenimine oleks võimalik, kuna kõik töölised annavad endast juba 100%. Renato arvates ei pinguta töölised enam, kui on hindamise tulemusena saavutanud kõrgeima tunnihinde, kuna kuhugi kõrgemale enam võimalik tõusta ei ole.

2.4. Minu töötasu sõltub minu töösoorituse tasemest

Vastus: Kui Andrus ja Kristo arvates ei sõltu töötasu pingutuse suurus, siis Renato arvates tehase palju töölisi, kes ei tea milliste vahenditega saaks palka tõsta. Tehases on palju töölisi, kes ei saa aru miks nende tunnihinna koefitsient on nii madal? Samuti on töölisi, kes on töötanud tehases rohkem kui 5 aastat ja on suutelised opereerima erinevaid tootmisliine, kuid uute tööliste lisandumisel on uute tööliste tunnitasu samal tasemel, mis kogemusega töölisel. Seega arvab Renato, et pinguta palju tahad, saad ikka sama palju palka, kui teised töölised.

2.5. Minu töötasu sõltub minu pingutuse suurusest

Vastus: Kui Andrus ja Kristo arvates ei sõltu töötasu pingutuse suurus, siis Renato arvates tehase palju töölisi, kes ei tea milliste vahenditega saaks palka tõsta. Tehases on palju töölisi, kes ei saa aru miks nende tunnihinna koefitsient on nii madal? Samuti on töölisi, kes on töötanud tehases rohkem kui 5 aastat ja opereerivad erinevaid pinke, kuid uued tööliste tunnitasu on sama tasemega, mis kogemusega töölisel. Seega arvab Renato, et pinguta palju tahad, kuid saad ikka sama palju palka, kui teised.

2.6. Minu töötasu suurus on vastavuses minu töösoorituse tasemega

Vastus: Nii Kristo kui ka Andrus tunnevad, et nende töötasu suurus ei ole vastavuses nende töösoorituse tasemega. Samas usub Renato, et tema töötasu suurus on pigem vastavuses tema töösoorituse tasemega, kuid Renato ei ole rahul mitmeoskuslikkuse tariifi tasemega ja soovib seda arutada järgmisel arendusvestlusel.

2.7. Tunnitariifi hindamise aluste osakaalud on õiglased (koostöö 50%; mitmeoskuslikkus 50%)

Vastus: Kristol ja Andrusel on keeruline kommenteerida, kuna koostöö tundub olevat ühepoolne ja mitmeoskuslikkuse taset on keeruline tõsta, kuna uue lisaliini õppimine seoses töökoormusega põhiliinil, on väga keeruline. Renatole on koostöö komponent selgem, kui mitmeoskuslikkuse komponent. Kui tootmisjuhid on Renatole töövälisel ajal helistanud, on võimalusel alati tööle tulnud.

2.8. Olen rahul palgakomponentide suhtega (ajatöö 60%, tootlikkuse lisatasu 40%)

Vastus: kõik kolm intervjuueeritavat on rahul kehtivate palgakomponentide suhtega. Lisaks arvab Renato, et tunnitöö on temale taganud alati teatud kindla sissetuleku taseme ja tootlikkuse lisatasuga on võimalik alati lisa teenida. Kuigi Kristo, Andrus ja Renato on antud palgakomponentide suhtega suvekuudel rahul, võiks talvel tunnitöö osakaal olla tunduvalt kõrgem, kuna talvekuudel on tehase tellimuste arv märgatavalt väiksem võrreldes suvekuudega. Kuna suurema osa palgast moodustab tunnitöö ja tellimuste maht talvekuudel on madalam, kui kevadest sügiseni, on ka palk talvekuudel oluliselt väiksem.

2.9. Olen rahul kvartalipreemia kujunemise põhimõtetega

Vastus: nii Kristo kui ka Andrus ei saa kvartalipreemia kujunemise alustest selgelt aru, kuna koosolekul esitletakse ainult numbrit ja sellega selgitus ka piirdub. Samas Renato saab aru kvartalipreemia kujunemise põhimõtetest ja on samuti rahul kvartalipreemia suurusega, kuna antud summast on suur abi ja hea lisatasu kvartali lõikes. Renato arvates tekitab teatud töölistes rahulolematust see, et teiste osakondade ebakvaliteetne töö mõjutab tootmistööliste preemia suurust. Näiteks kui teise osakonna töölised rikuvad peale tootmist valmis toodangu, mõjutab see tootmistööliste preemiat.

2.10. Olen rahul Draka Keila Kaablitehase töötasustamise süsteemiga

Vastus: Kristo ja Andrus ei ole pigem rahul kehtiva töötasustamise süsteemiga, kuna nad ei saa täpselt aru, millistel alustel nende palk kujuneb? Kristo soovib aru saada, millest täpselt töötasustamise süsteem koosneb ja kuidas mis alustel täpselt, tema töötasu kujuneb. Samuti soovib Andrus, et arendusvestlused peaksid olema regulaarsed, kus koos töölisega tema minevikku hinnatakse, tema tulevikku arutatakse ja lepatakse järgmiseks perioodiks kokku selged eesmärgid. Renato on töötasustamise süsteemiga pigem rahul, kuid hetkel on suurim mure ainult liiga suured palga erinevused talve ja suvekuudel.

2.11. Minu töötasu vastab minu ootustele

Vastus: nii Kristo, Andrus kui ka Renato arvates ei vasta töötasu suurus nende ootustele ja võiks antud pingutuse eest suurem olla. Samas väidavad Kristo ja Andrus et kindlasti on palk Draka Keila Kaablitehases parem, kui eelmises töökohas, ehitusel.

Lisa 4. Draka Keila Kaablitehase tootmisjuhtide ja tehasejuhiga läbi viidud intervjuude küsimustik ja süstematiseeritud vastused.

Intervjueerija
Kaarel Variksaar

Intervjueeritavad:
Derek Vaide – tehasejuht
Kristjan Sarapuu – tootmisjuht
Margus Jürjan – tootmisjuht

Kuupäev: 18.01.2013

1. Küsimused info liikumisest tootmistöölise ja juhtide vahel.

- 1.1. Millised on Teie hinnangul suhted tööliste ja erinevate osakondade vahel? Kas need on teie arvates piisavad hea töösoorituse tagamiseks?

Vastus: tootmisjuhtidele tundub, et suhted erinevate osakondade ja tööliste vahel on head. Pinged võivad tekkida tunnihinde koefitsientide erinevusest erinevatel ametikohtadel, kuid kuna kõigil on võimalik läbi oma käitumise tunnihinde koefitsienti reguleerida, siis ei leia tootmisjuhid, et antud süsteemi peaks muutma. Tehase juhi arvates on kindlasti on isikuid kes omavahel ei klapi, kuid probleeme ei ole esinenud. Lisaks võib osakondade vahelist infoliikumist alati paranda, kuid konkreetseid etteheiteid ei oska tuua.

- 1.2. Missugusel määral ja kuidas annavad tööliste otsesed juhid tagasisidet tööliste töösoorituse kohta?

Vastus: Regulaarselt (kuupõhiselt) liinikoosolekutel ja vahetult vastavalt vajadusele. Tehase juhi info põhjal, kunagi oli kohustus teatud regulaarsusega arendusvestlusi läbi viia, kuid seoses tööliste arvu kasvuga viimaste aastate jooksul, viiakse vestlus läbi vastavalt töötaja soovi avaldamisel.

- 1.3. Missugusel määral ja kuidas toetab tööliste töösoorituse hindamise- ja palgasüsteem meeskonnatööd?

Vastus: tootmisjuhtide info alusel on tootlikkuse lisa positiivne motivaator, kuna tegemist on meeskonnatööga ja kõik töölised on huvitatud sellest, et tootmisliin võimalikult palju töötaks. Samuti koostöö hindamine, kuna selle kaudu saab mõjutada töölisi nii omavahel kui ka juhtkonnaga paremini koostööd tegema. Tehase juhi info alusel, on samal liinil ja samas meeskonnas töötavate tööliste vahel meeskonna töö hea, kuna tootlikkuse lisatasu läheb nende vahel jagamisele ja tundub, et kõik pingutavad ühise eesmärgi nimel.

- 1.4. Kuidas olete rahul info liikumisega ettevõttes? Mida võiks teha paremini?

Vastus: üldiselt on tootmisjuhid info liikumisega ettevõttes rahul, kuid suuremat tähelepanu tuleks pöörata info salvestamisele ja edastamisele ettevõtte intraneti kaudu. Salvestamine tähendab koosolekute ja kokkulepete fikseerimist koosoleku protokollides. Samas oleme märganud, et mõned töölised ei oska infot küsida. Ehk küsimuse tekkimisel jätavad töölised juhi poole pöördumata, kuna ei tea täpselt kelle poole pöörduda. Tootmisjuhid on järjepidevalt

töölitele selgitanud, et iga küsimuse või probleemiga võib vajadusel nende poole pöörduda ja kui tootmisjuht ei oska antud küsimuses aidata, siis suunab ta töölise kellegi teise juurde, kes peaks antud küsimusega tegelema. Samuti on tehasejuht info liikumisega ettevõttes rahul. Kindlasti võiks pidada rohkem koosolekuid ja töötajate isiklikult rohkem vestelda ja kui töötajad avaldavad selleks soovi, teeme seda kindlasti. Juhtkonna poolt on hetkel info vajadused rahuldatud.

2.1 Tööliste töösooritusega seotud küsimused.

- 2.1. Kuidas hinnatakse ja mõõdetakse tööliste töösooritust Draka Kaablitehases? Kes ja kuidas tööliste töösooritust hindab?

Vastus: tootmisjuhtide info lausel, hinnatakse tööliste töösooritust kahe näitaja, koostöö ja mitmeoskuslikkuse alusel ja töösooritust mõõdetakse tootmisliini põhise tootlikkuse alusel. Kahte esimest mõõdikut, kasutatakse tunnihinna taseme määramiseks ja tootlikust, lisatasu määramiseks. Kahte esimest, hindavad tehase tootmisjuhid isikliku kogemuse põhjal, töolist kaasamata. Tootlikkust mõõdetakse tootmisliini põhiselt, teatud ajaühikus toodetud meetrite põhjal. Mõõtmine toimub kuu põhiselt, kuna tööliste lisatasu arvutamise aluseks on eelmise kuu toodetud toodangu kogus tootmisliinil. Tootmisjuhid ja tehase juhataja. Tehasejuhi info alusel on ta kaasatud iga poole aasta tagant hindamisse, kus töötaja põhiselt teemat arutatakse. Tihedamini puutub tehasejuht kokku eesrindlike töölistega või vastavalt vajadusel sekkub probleemide üleskerkimisel.

- 2.2. Kuidas ja mil määral olid ja on töölised kaasatud töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse?

Vastus: tootmisjuhtide arvates, ei ole tootmistöölisi kaasatud hindamissüsteemi arendamisse. Tehase juhi info alusel, on töölised kaasatud hindamisse läbi küsitluste ja ametiühingute kaudu. Kõigile on antud võimalus kaasa rääkida, kuid kedagi sundima isikuliselt ei ole hakatud.

- 2.3. Kui arusaadav on tööliste töösoorituse hindamissüsteem tööliste jaoks?

Vastus: tootmisjuhtide arvates on töösoorituse hindamissüsteem lihtne ja arusaadav. Küsimuste tekkimisel võib alati pöörduda tootmisjuhtide poole ja samuti on juhend ettevõtte sisest intranetis kergesti leitav. Lisaks on antud teemat tutvustatud erinevatel koosolekutel, vastavalt tööliste poolt esitatud küsimustele ja personaalselt, vastavalt töölise soovidele. Tehasejuhi info alusel tundub hindamissüsteem arusaadav, kuna protsessi parendamisse oli kaasatud samuti ettevõtteväline spetsialist. Erilisi märkusi parenduseks ei tehtud vaid paluti lisada juhendisse rohkem näiteid, mille alusel töölised süsteemi paremini mõistaks.

- 2.4. Kuidas ja missuguste vahenditega saaks tööliste töösooritust tõsta?

Vastus: tootmisjuhtide arvates annaks suurimat efekti kindlasti tootmistöölise tööaja kontrolli tõhustamine, kuna suurim probleem on alati olnud just kokkulepitud tööajast kinnipidamine. Tehasejuht: pideva parendusega. Kindlasti aitab praegust töösooritust tõsta tootmisliinidele paigaldatud kiiruse mõõtmise seda, mis salvestab tootmisliini kiirust automaatselt. Kindlasti aitab kaasa ka operaatoritega suhtlemine ja nende tootmisalane teadlikkuse tõstmine.

- 2.5. Missugusel määral mõjutab töösoorituse hindamine töölisi? Motiveerib see neid paremini töötama?

Vastus: nii tootmisjuhtide kui ka tehasejuhi arvates motiveerib töösoorituse hindamine kindlasti töölisi enda teadmisi arendama ja uusi liine õppima, kuna selle kaudu saavad nad tõsta oma mitmeoskuslikkuse tariifi ning lõppkokkuvõttes tööliste sissetulek suureneb.

- 2.6. Mil määral ja kuidas saavad töölised ise mõjutada oma töösoorituse taset?

Vastus: nii tootmisjuhid, kui ka tehasejuht on antud küsimuses samal arvamusel, et töölised saavad oma töösoorituse taset mõjutada kõigepealt sellega, et nad läbi oma tegevuse, vähendavad seadistusele kuluvat aega, kuna seadistuse ajal tootmisliin ei tööta ja toodangut ei toodeta. Töölised võiksid tootmisliini töötamise ajal võimalikult palju järgmiseks tootevahetuseks vajaminevast seadistusest ette valmistada, tootmisliini seiskumisel kuluks võimalikult vähe väärtusliku tootmiseaeg seadistusele. Lisaks saavad töölised jagada oma teadmisi ja kogemusi teiste tootmisliinil töötavate töölistega parema töösoorituse saavutamise eesmärgil.

- 2.7. Milliseid koolitusi ja treeninguid võimaldate töölistele teadmiste ning oskuste täiendamiseks? On see piisav?

Vastus: tootmisjuhtide infole tuginedes, toimuvad uutele töölistele järgmised koolitused: tõstukijuhi koolitused, esmaabikoolitused, töökeskkonna koolitused ja ametikoha koolitused teiste kogemustega tööliste poolt. Ametlikke tootmisliinide koolitusi ei toimu. Lisaks korraldab Draka Kaablitehas oma töölistele motivatsiooni päeva, kus toimuvad erinevad meekonna töö koolitused ja tegevused. Hetkel tundub, et see on piisav, kuid vastavalt vajadusele saab koolitusi alati rohkem korraldada. Tehasejuht lisas, et kõigile kellel on soovi ennast arendada ja täiustada, on see võimalus olemas nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt. Koolitused viiakse läbi vastavalt koolitusplaanile ja vastavalt üleskerkinud vajadustele.

- 2.8. Milliseid pingutusi peab tööline tegema, et saavutada töösoorituse hindamisel parim tulemus? On see jõukohane kõikidele töölistele?

Vastus: tootmisjuhtide arvates, annab parima tulemuse just sisekorra eeskirjadest kinnipidamine, kuna tunnihinna osakaal annab kogupalgast suurima osa ja tunnihinna taset saab mõjutada koostöö ja mitmeoskuslikkuse kaudu. Töösoorituse parima tulemuse saavutamine ei ole kõigile töölistele jõukohane, kuna tööliste õppimisvõime on erinev ja mõned töölised ei ole mitme aasta jooksul suutnud õppida rohkem kui ühe kuni kahe tootmisliini opereerimist. Tehasejuht rõhutas lisaks, et töölistel oodatakse eelkõige koostööd ja paindlikkust, ehk mida hinnatakse seda soovitakse ka töölistelt.

- 2.9. Kui tõeselt näitab töölise töösoorituse hinnang tema tegelikku töösoorituse taset? Vastab see töölise tegelikule töösoorituse tasemele või on see ebatäpne ja liialt subjektiivne?

Vastus: nii tootmisjuhtide kui ka tehasejuhi arvates vastab töösoorituse tase suuremal osal töölistel enamvähem tegelikkusele kuid antud hinnang on kindlasti liialt subjektiivne, kuna hindamisse ei ole kunagi kaasatud töölist ennast.

2.10. Andke palun oma hinnang kehtivale tööliste töösoorituse hindamissüsteemile!

Vastus: Nii tootmisjuhid kui ka tehasejuht on arvamusel et kehtiv hindamissüsteem on hea, kuid kindlasti on suurim probleem hetkel hindamise subjektiivsus. Ideaalses süsteemis oleks hindamisealused objektiivsed, igale töölistele vastavalt tema panusele.

3.1 Töötasustamise süsteemiga seotud küsimused.

- 3.1. Hetkel kehtiva palgakorralduse juhendi järgi, on palgakomponentide jaotus tunnitasu ja tootlikkuse lisatasu vahel vastavalt 60% ja 40%. On selline jaotus töölistele motiveeriv?

Vastus: tootmisjuhtide info põhjal, on tootlikkuse lisatasu kõrge osakaal tingitud tootmisliinide halvast hooldamisest, kuna kõrge tunnitasuga ei hoolinud töölistes seadmetest ja tootmisliinide seisakud olid väga tihedad. Tootmisjuhtide kogemuse põhjal, on antud osakaalud andnud kuni tänaseni parima tootlikkuse, kuna tootlikkuse lisatasu hakatakse arvestama kohe esimese kaablimeetri tootmisest ja töölistes on huvitatud sellest, et seadmed tootmisliini töötaks, kuna see tootmisliini seisak mõjutab nende palka oluliselt. Kui tunnitasu oleks kõrgem, ei pööraks töölistes tootlikkusele erilist tähelepanu, kuna sel juhul ei mõjutaks tootlikkuse lisatasu nende kogupalka nii palju. Samas kui tootlikkuse lisatasu oleks kõrgem, ei pööraks töölistes erilist tähelepanu koostööle ja oma oskuste arendamisele mitmeoskuslikkusele ning nad oleksid huvitatud ainult ühe tootmisliini tööhoidmisest, mille tulemusel saaksid nad kõige suuremat palka. Draka Keila Kaablitehases on olnud kasutusel erinevad osakaalud, kuid antud suurused tunduvad hetkel töölistele kõige rohkem motiveerivat. Tehasejuht lisas, et antud jaotus sunnib töötajat pingutama tootmisliini töös hoidma vastavalt etteantud parameetritele ja selle tulemusena on samuti paranenud efektiivsus näitajad. Samuti on ettevõtte seisukohalt oluline, et kui väheneb tootmiskaht, muutub samuti tootmiskulu ettevõtte jaoks.

- 3.2. Kui õiglaselt on sinu arvates jaotatud tunnitariifi hindamise aluste osakaalud (koostöö 50%; mitmeoskuslikkus 50%)?

Vastus: nii tehasejuht kui ka tootmisjuhid on arvamusel, et antud osakaalud on jaotatud õiglaselt, kuna mõlemad komponendid on tehase tulemuste saavutamiseks olulised. Koostöö komponendi kaudu saab töölistele mõjutada erinevate osapooltega rohkem koostööd tegema ja infot jagama. Mitmeoskuslikkuse hindamise kaudu, saavad tootmisjuhid sunnata oma alluvaid juurde õppima erinevaid tootmisliine ja tööliste haigestumise korral, saab suunata töölistele ümber teistele tootmisliinidele. Tehasejuht lisas, et osakaalude õiglust näitab samuti töötajate poolne pingutus. Tehase juhtkond on viinud läbi tehase sisese analüüsi ja leidnud Draka Keila Kaablitehasele parima lahenduse. Kindlasti viime vastavalt vajadusele läbi lisaanalüüsi ja viime sisse samuti mõlemale osapooltele rahuldavad muudatused.

- 3.3. Draka Kaablitehas pakub töölistele ka kompensatsioonipaketti. On see töölistele rahuldav? Milline on tööliste tagasiside?

Vastus: tehase juhi info alusel, tutvus tehase juhtkond Draka Keila Kaablitehase kompensatsioonipaketi koostamisel erinevate ettevõtete kompensatsiooni-

pakettidega, mille alusel loodi Draka Keila Kaablitehase motivatsioonipakett, arvestades nende vajaduste ja eripäraga. Samuti võeti arvesse töötajate poolseid ja ametiühingute soovitusi ning antud piirkonna ettevõtetes kasutusel olevaid motivatsiooni komponente. Samuti tunnevad tootmisjuhid, et antud kompensatsioonipakett sisaldab piisavalt komponente, millega motiveerida töölisi jätkuvalt tehases töötama. Ainuke mida võiks muuta, on spordi kompensatsioon, mis kehtib ainult Keila tervisekeskuse külastuse korral.

- 3.4. Kas Draka Kaablitehases on võimalik teenida konkurentsivõimelist palka? On see võimalik igal positsioonil töötades?

Vastus: tuginedes tootmisjuhtide kogemusele, on Draka Keila Kaablitehase palk kindlasti konkurentsivõimeline, ei ole vahet mis ametikohal sa töötad. Samuti lisas tehasejuht, Draka osaleb igal aastal Fontese palgauuringutel ja tuginedes uuringu tulemustele, masktakse Draka Keila Kaablitehase töölistele konkurentsivõimelist palka.

- 3.5. Mil määral on töölisi kaasatud töötasustamise süsteemi kujundamisse?

Vastus: nii tootmisjuhid kui ka tehasejuht on arvamusele, et tööliste huve esindab Draka Keila Kaablitehases ametiühing ja kõik muudatused lepitakse kokku ametiühinguga. Näiteks alates 01.01.2013, saavad tootmistöölised jõulude ajal kaks nädalat tasustatud lisapuhkust, kuue kuu keskmise töötasu säilitamisega. Kuid kui töölised kutsutakse tööle jõulude ajal ettenähtud lisapuhkuse ajal, makstakse töölistele lisaks töötasule välja ka lisapuhkuse tasu.

- 3.6. Millal ja kui tihti peaks Teie arvates ettevõttes palgad üle vaadata rääkima?

Vastus: tootmisjuhtide arvates tuleks palgad üle vaadata vähemalt üks kord aastas, või tihemini, vastavalt majanduses toimunud olulistele muutustele, mis võivad mõjutada tööjõu liikumist ettevõtete vahel. Tehasejuht lisas, et palgad vaadatakse üle vastavalt vajadusele. Ehk kui majanduses toimuvad muudatused, mille tulemusena oleme sunnitud ettevõtte tööliste palgad kas külmutama, tõstma või vähendama, teeme seda. Lisaks vaadatakse palgad üle kord aastas, enne järgmise perioodi eelarve tegemist. Ja vahel ka töölistega personaalselt, vastavalt tööliste soovi avalduse alusel. Palga põhi muudatuse sisend on ikka Fontese palgaturuuringu tulemused, inflatsioon ja kontserni poliitika.

- 3.7. Kui töötasustamise süsteemis peaks midagi muutma, siis mis see oleks?

Vastus: tehase juhi arvates, ei ole hetkel vaja midagi muuta, kuid kui palga-süsteemi uuringust tuleb välja, et midagi oleks vaja muuta siis teeme seda. Tootmisjuhtide info alusel peaks töötasu muutus olema otseselt seotud inflatsiooni muutusega, ehk oluline ei ole mitte palga muutus, vaid elatustaseme muutus.

- 3.8. Kuna selgitatakse töölistele töötasu kujunemise aluseid?

Vastus: nii tehasejuhi kui ka tootmisjuhtide info alusel, selgitatakse töölistele töötasu kujunemise aluseid vahetult peale värbamist ja peale katseaja lõppu läbiviidaval vestlusel. Lisaks vastavalt süsteemi muutmisel, täiendamisel ja vastavalt tööliste poolt esitatud lisavajadusel. Samas ei saa tootmisjuhid kindlalt väita, et kõik töölised on töötasu kujunemise alustest täpselt aru saanud, kuna hindamise protsessi ei ole kaasatud töölisi.

Lisa 5. Draka Keila Kaablitehase personalijuhiga läbiviidud intervjuu küsimustik ja vastused

Intervjueerija
Kaarel Variksaar

Intervjueeritav:
Kärt Kairo - personalijuht

Kuupäev: 22.01.2013

1. Küsimused info liikumisest tootmistööliste ja juhtide vahel.

- 1.1. Millised on Teie hinnangul suhted tööliste ja erinevate osakondade vahel? Kas need on teie arvates piisavad hea töösoorituse tagamiseks?

Vastus: osakondadevaheline koostöö ettevõttes, on väga hea. Kommunikatsioon toimib, keeruliste olukordade ilmnemisel katsutakse leida lahendusi operatiivsete koosolekute näol. Toimuvad liinikoosolekud, kus töölised saavad teha parendusettepanekuid. Ettevõttes on intranet, kus info on üleval. Samuti on tootmisjuhid igapäevaselt tehases ning ka nädalavahetustel kättesaadavad.

- 1.2. Missuguste küsimustega pöörduvad töölised personalijuhi poole?

Vastus: põhilised küsimused on seotud tööõigusega ning ettevõtte motivatsioonisüsteemiga.

- 1.3. Kuidas olete rahul info liikumisega ettevõttes? Mida võiks teha paremini?

Vastus: nagu eelnevalt mainisin, siis kommunikatsioon ettevõttes toimib. Kui võiks midagi paremini teha, siis võiks kommunikatsioon olla operatiivsem ning informatsiooni levitamine võiks kaasata kõiki organisatsiooni tasandeid.

2. Tööliste töösooritusega seotud küsimused.

- 2.1. Millest koosneb uute tööliste sisseelamisprogramm kas teie arvates toetab see uuel töölisel tehase töötingimustega kohaneda?

Vastus: uued töölised läbivad ettevõttesse tööle tulles kahepäevase algkoolituse, mille raames tutvustatakse neile ettevõtet ja selle struktuuri. Antakse ülevaade kvaliteedisüsteemist, toodetest ning turust, kaablivalmistamise protsessidest, laotööst, töötervishoiust ning tööohutusest. Personalijuhi hinnangul annab see päris hea ülevaate ettevõttes toimuvast. Töölised tutvuvad valdkonna juhtidega ning see annab neile teadmise ning kindlustunde selle kohta, et kelle poole pöörduda, kui peaks tekkima mingi küsimus.

- 2.2. Kuidas ja mil määral olid ja on töölised kaasatud töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse?

Vastus: hindamissüsteemi loomise hetkel ei olnud töölisi protsessi kaasatud. Küll aga kollektiivlepingu sõlmimise ajal oli kaasatud ametiühing, kes lepingu ülevaatamise ajal oli väga aktiivne parendusettepanekute tegemisel. Ametiühingu esimees ning usaldusisikud on lüli tootmistööliste ning ettevõtte juhtkonna vahel. Samuti oleme viinud ettevõttes läbi küsitlusi, kus oleme

saanud tagasisidet töösoorituse hindamissüsteemi parendamist vajavate osade kohta.

2.3. Kuidas ja mil määral olid ja on töölised kaasatud töösoorituse hindamissüsteemi arendamisse?

Vastus: kõigile töölistele on tutvustanud töösoorituse hindamissüsteemi ja töölised kinnitavad seda oma allkirjaga. Lisaks on arutatud hindamissüsteemi erinevatel koosolekutel ning vastatud tööliste poolt üleskerkinud küsimustele. Personalijuhi arvamuse kohaselt on töölised hindamissüsteemist aru saanud ning kui midagi jääb selgusetuks, saavad alati lisainfot nii tehasejuhilt, tootmisjuhtidelt või personalijuhilt.

2.4. Kuidas ja missuguste vahenditega saaks tööliste töösooritust tõsta?

Vastus: töölistel on kõrgendatud ootused ettevõtte ühisürituste suhtes. See lisab motivatsiooni ja parandab sooritust. Ettevõttel on suvepäevad koos peredega ning töötajate jõuluvastuvõtt.

2.5. Missugusel määral mõjutab töösoorituse hindamine töölisi? Motiveerib see neid paremini töötama?

Vastus: personalijuht usub, et hindamine ja ükskõik milline tagasisidestamine mõjub töötajatele motiveerivalt. Kui hinnang on seotud palgaga, siis reeglina toob see kaasa soovi oma sooritust parandada.

2.6. Mil määral ja kuidas saavad töölised ise mõjutada oma töösoorituse taset?

Vastus: töölised saavad oma töösoorituse taset otseselt mõjutada. Tööliste ajatasu koosneb 50% koostööst ja 50% mitmeoskuslikkusest. Koostöö osadeks on nii majanduslik vastutus, distsipliin, hoolikus, paindlikkus ja kommunikatsioon ning antud komponente saavad töölised ise mõjutada. Samamoodi mängib siin suurt rolli mitmeoskuslikkus. Töölised, kes on valmis ning huvitatud õppima lisaks oma igapäevasele liinitööle ka teisi tootmisliine, saavad sellega otseselt mõjutada oma tunnihinnet.

2.7. Milliseid pingutusi peab tööline tegema, et saavutada töösoorituse hindamisel parim tulemus? On see jõukohane kõikidele töölistele?

Vastus: Parima tulemuse saavutamiseks peab tööline olema maksimumpunktide vääriine koostöö ning mitmeoskuslikkuse tasandil. Paraku kõik töölised ei saavuta maksimumtulemust, kuna palju sõltub töötaja oskustest ning soovist areneda ja koostööd teha.

2.8. Andke palun oma hinnang kehtivale tööliste töösoorituse hindamissüsteemile (1- väga halb; 4 - väga hea)!

Vastus: 3 – hea. Kehtiv töösoorituse hindamissüsteem on hea, kuid vajab parendusi. Töölised, kes on saavutanud juba maksimumtulemuse ei leia endas enam motivatsiooni, sest kehtiva töösoorituse hindamissüsteemi kohaselt ei ole neil võimalik enam kõrgemat ajatasu saada.

3. Töötasustamise süsteemiga seotud küsimused.

3.1. Hetkel kehtiva palgakorralduse järgi on palgakomponentide jaotus ajatöö ja tükitöö vahel vastavalt 60% ja 40%. On selline jaotus töölisi motiveeriv?

Vastus: Kõrgperioodil soovivad töölised kõrgemat tükitöö osakaalu ning madalhooajal kõrgemat tunnitasu osakaalu. Personalijuhile tundub, et hetkel on töölised antud suhtega rahul. Töötasu on motiveeriv.

- 3.2. Kui õiglaselt on sinu arvates jaotatud tunnitariifi hindamise aluste osakaalud (koostöö 50%; mitmeoskuslikkus 50%)?

Vastus: arvan, et mitmeoskuslikkuse osakaal võiks olla suurem ning üldine jaotus 40% koostöö ja 60% mitmeoskuslikkus. See motiveerib töölisi rohkem õppima teisi liine ning ettevõtte muutub seeläbi paindlikumaks ning efektiivsemaks. Töölised pingutavad rohkem.

- 3.3. Draka Kaablitehas pakub töölisele ka motivatsioonipaketti. On see töölisi rahuldav? Milline on töölise tagasiside?

Vastus: arvan, et motivatsioonipakett on ettevõttes piisavalt sisukas, kuna sisaldab mitmeid erinevaid rahalisi ja mitterahalisi kompensatsioone. Näiteks Keila Tervisekeskuse külastuse 50% kompenseerimine, töölise kindlustamine, staažitasu, jne.

- 3.4. Kas Draka Kaablitehas on võimalik teenida konkurentsivõimelist palka! On see võimalik igal positsioonil töötades?

Vastus: tuginedes palgaturu uuringutele, on Draka Keila Kaablitehas oma palgapoliitikaga konkurentsivõimeline tööandja Harjumaal.

- 3.5. Millal ja kui tihti peaks Teie arvates ettevõttes palkadest rääkima?

Vastus: vähemalt kord aastas.

SUMMARY

JOB PERFORMANCE MANAGEMENT OF PRODUCTION WORKERS BY THE EXAMPLE OF DRAKA KEILA CABLES

Kaarel Variksaar

The objective of this Bachelor thesis is to improve the methodical base of the production workers job performance management system of Draka Keila Cables. The thesis consists of two parts: theory and empirical study. The theoretical part focuses on the aspects of workers' job performance management, performance evaluation, and the trends in remuneration, the parameters and methods for job position and performance evaluation, and remuneration system component analysis. The empiric part analyses performance the evaluation system and remuneration of Draka Keila Cables. Suggestions for improving the performance management system were given accordingly.

In order to realise the objective of this Bachelor thesis, the author set the following research tasks.

1. Analyse the theoretical approach to the worker job performance evaluation and its developments.
2. Analyse the production workers job positions and job performance remuneration and evaluation system, based on scientific literature.
3. Develop research methodology for studying Draka Keila Cables production workers job positions and job performance evaluation and remuneration system.
4. Elucidate the criteria for Draka Keila Cables production workers job performance evaluation and performance pay and satisfaction thereof, and make suggestions for improvements.
5. Evaluate the remuneration system applied to Draka Keila Cables workers and make suggestions for improving the remuneration system.

When creating a job performance evaluation system, the specifics of the company should be followed and according to this appropriate evaluation criteria and methods for evaluating the job performance should be chosen, personal job performance goals

should be set for workers and these should be linked with the organisation's goals. The job performance evaluation system for Draka Keila Cables workers contains evaluation methods of the past, in which evaluation is based on cooperation and multi-skilfulness of previous period. The current job performance evaluation system requires changes that would give a more trustworthy result when evaluating the job performance of the workers. Although the components of cooperation evaluation are described clearly, the interval between two evaluations is too long (six months) and the evaluation is too subjective. The evaluation results should be discussed with the workers individually and regular development discussions should be conducted, during which the goals for the next evaluation period are agreed on.

As the theoretical part of the thesis showed, the workers need monetary incentives in order to achieve the organisation's goals. In addition, it is important that both the employer and workers are satisfied with the remuneration system and the proportions of its components. Relying upon the results of interviews with the workers, communication also needs improvements, especially the feedback from immediate managers, as a result of which the workers are willing to make more efforts and give open feedback about problems that emerge during work. According to the research, the author has the following suggestions for the management of Draka Keila Cables in order to improve the job performance management system.

1. Each new worker should be assigned a personal mentor who would be responsible for the induction and the training of the worker during the trial period and link this to the job performance management system and motivation system.
2. Make workers' job performance management guidelines clearer and carry out guideline training sessions with workers.
3. Adjust job performance evaluation frequency from six months to one month and discuss the results with workers. Introduce a new evaluation form.
4. Enhance the motivation system with short-term motivators that would allow rewarding workers for special efforts in the short-term.

In conclusion, Draka Keila Cables has an environment that supports job performance management and development. However, the job performance management system needs improvements in order to enhance the worker's satisfaction and the factory's productivity. Both the workers and the employer benefit from greater efforts by the

workers and their interest in broadening their production-related knowledge by learning new production lines. Furthermore, a clear and transparent job performance management system helps to evaluate the workers more objectively and reliably and retain dedicated and experienced workers in the company as their work makes the company sustainable and competitive on the market.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Kaarel Variksaar

(autori nimi)

(sünnikuupäev:12.08.1973)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

TOOTMISTÖÖLISTE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE DRAKA KEILA CABLES
NÄITEL *(lõputöö pealkiri)*

mille juhendaja on

Kulno Türk,

(juhendaja nimi)

1.1 reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 28.05.2013 *(kuupäev)*